

Rita Berger

Organisationales Klima und Stress

Silberstreif

Disbui. München

1988



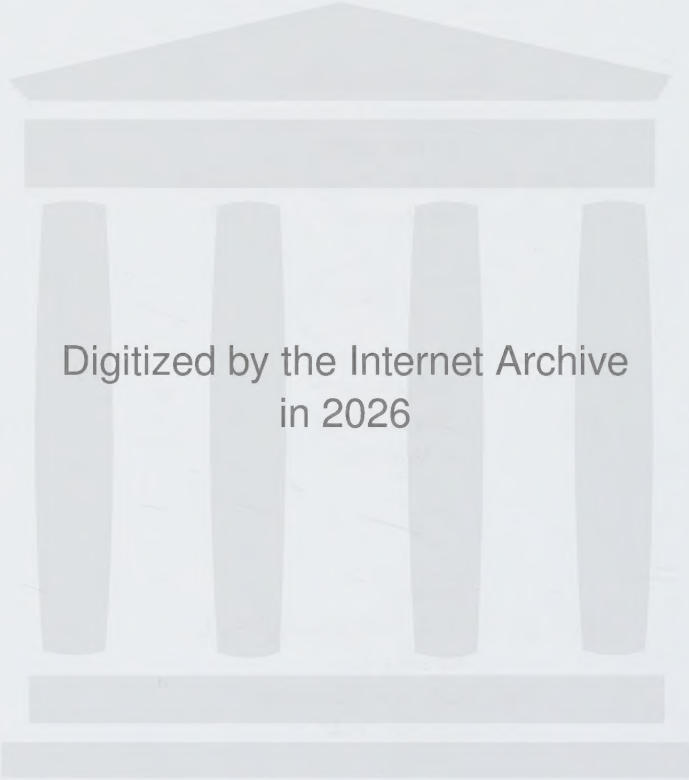
© Copyright 1989,
Silberstreif Verlag GmbH, Jenaer Straße 4, 1000 Berlin 31
Alle Rechte vorbehalten
ISBN 3/924091-05-6

Organisationales Klima und Stress

Inauguraldissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Philosophie
an der Ludwigs-Maximilians- Universität
zu München

vorgelegt von
Rita G. Berger
München

Betreuer:
Prof. Dr. Dr. J. C. Brengelmann, PH. D. ,
Koreferent:
Prof. Dr. L. von Rosenstiel
München 1988



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555224_0011

INHALTSVERZEICHNIS

		SEITE
THEORETISCHER TEIL		
1.	Einleitung	S. 1
1.1.	Problemstellung	S. 1
1.2.	Ziele der Arbeit	S. 2
1.3.	Aufbau der Abhandlung	S. 4
2.	Das Organisationale Klima	S. 6
2.1.	Allgemeiner Überblick - das heutige Verständnis von Organisationsklima	S. 6
2.2.	Organisationsklima-Modelle	S. 8
2.2.1.	Organisationsbezogene Ansätze	S. 9
2.2.2.	Personenbezogene Ansätze	S. 9
2.2.3.	Interaktionistische Ansätze	S. 10
2.2.3.1.	Der interaktionistische Ansatz des "Psychologischen Klimas" von James	S. 10
2.2.3.2.	Der interaktionistische "Climate Approach" von Schneider	S. 11
2.2.3.3.	Das interaktionistische Verhaltensmodell von Naylor	S. 11
2.2.4.	Entwicklung eines vorläufigen Modells von Organisationsklima	S. 12
2.3.	Problemaspekte des Organisationsklima-Konzeptes	S. 16
2.3.1.	Abgrenzungsproblematik des Organisationsklima- Konstruktes zu anderen Konstrukten	S. 16
2.3.1.1.	Die Unterscheidung von Organisations- und Betriebs- Klima	S. 16
2.3.1.2.	Die Abgrenzung zwischen den Konstrukten Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit	S. 18
2.3.1.3.	Die Abgrenzung zwischen den Konstrukten Organisationsklima und Unternehmenskultur	S. 20
2.3.2.	Das Problem der Ebene des Merkmalsträgers von organisationalem Klima in der Theorie und Analyse	S. 22

2.3.3.	Die Anzahl der Dimensionen des Organisationsklimas	S. 29
2.4.	Operationalisierungsmethoden	S. 30
2.4.1.	Darstellung anhand von Untersuchungen	S. 30
2.4.2.	Methodologische Probleme	S. 32
2.5.	Indikatoren zur Einschätzung von Untersuchungen zum Organisationsklima	S. 34
2.6.	Untersuchungen zum Organisationsklima	S. 36
2.6.1.	Allgemeiner Überblick	S. 36
2.6.2.	Überprüfung von empirischen Untersuchungen zum Thema "Organisationsklima"	S. 37
2.6.2.1.	Entwicklung von Organisationsklima-Instrumenten	S. 39
2.6.2.2.	Instrumentenüberprüfung	S. 40
2.6.2.3	Zusammenhangsstudien zum Organisationsklima	S. 40
2.6.2.3.1	Der Zusammenhang von Organisationsklima mit seinen Einflußvariablen	S. 40
2.6.2.3.2.	Der Zusammenhang von Organisationsklimas mit Einstellung und Verhalten	S. 42
	a) Der Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit	S. 42
	b) Der Zusammenhang mit Leistung	S. 43
	c) Der Zusammenhang mit Motivation	S. 43
	d) Der Zusammenhang mit Stress	S. 44
	e) Der Zusammenhang mit Drittvariablen	S. 45
2.7.	Zusammenfassende Vorstellungen von einem Modell organisationalen Klimas	S. 47
3.	Stress	S. 50
3.1.	Allgemeine Aspekte	S. 50
3.2.	Die Definition von Stress in dieser Untersuchung	S. 51
3.3.	Theorien	S. 52
3.3.1.	Interaktionistische Ansätze	S. 52
3.3.1.1.	Das Transaktionsmodell von Lazarus	S. 53
3.3.1.2.	Modelle von Stress am Arbeitsplatz	S. 55
3.3.1.2.1.	Das Imbalance-Modell von McGrath	S. 56
3.3.1.2.2.	Das Person-Environment-Fit-Modell von French	S. 58
3.3.1.2.3.	Das Modell der Kontrolle von Frese	S. 59
3.3.1.2.4.	Das Regulationsmodell von Schönpflug und Schulz	S. 61
3.3.1.2.5.	Das Konzept des Rollenstress von Kahn et al.	S. 62

3.3.1.2.6.	Die Theorie der Auswirkung von sozialem Stress auf Gesundheit und Krankheit von Caplan	S. 63
3.3.2.	Das Person-Umwelt-Modell zur Betrachtung personaler und situationaler Variablen im Stressgeschehen	S. 66
3.3.2.1.	Umweltvariablen	S. 67
3.3.2.2.	Personenvariablen	S. 70
3.3.2.2.1.	Typ A-Verhaltensmuster	S. 72
3.3.2.2.2.	"Locus of Control"	S. 74
3.4.	Stressmessung	S. 76
3.4.1.	Erfassung von Stressoren	S. 77
3.4.2.	Erfassung von kurzfristigen Stressreaktionen	S. 78
3.4.3.	Erfassung von langfristigen Stressreaktionen	S. 78
3.4.4.	Das STRESA-Projekt als Beispiel für eine umfassende Stressmessung	S. 78
3.5.	Entwicklung eines Modells zum Zusammenhang von organisationalem Klima und Stress	S. 81

EMPIRISCHER TEIL

4.	Einleitung	S. 85
5.	Hypothesen	S. 86
6.	Methoden und Datenerhebung	S. 88
6.1.	Meßinstrumente	S. 88
6.1.1.	Das Organisationsklima-Meßinstrument	S. 89
6.1.1.1.	Erstellung des Instrumentes	S. 89
6.1.1.2.	Beschreibung der Instrumente	S. 91
6.1.2.	Indikatoren biopsychosozialen Stresses	S. 92
6.1.3.	Personale Variablen	S. 94
6.1.3.1.	Soziodemographische Daten	S. 94
6.1.3.2.	Psychologische Variablen	S. 94
	1. Persönlichkeitsvariablen	S. 95
	2. Variablen der persönlichen Situation	S. 96

	2. Variablen der persönlichen Situation	S. 96
	3. Person-Situation-Variablen	S. 97
6.1.4.	Situationale Variablen	S. 98
6.2.	Datenerhebung	S. 99
6.2.1.	Beschreibung der Stichprobe	S. 99
6.2.1.1.	Charakteristika der Organisationsmitglieder	S. 99
6.2.1.2.	Organisationale Charakteristika	S. 100
	1. Branchenzugehörigkeit	S. 100
	2. Größe der Arbeitsgruppe	S. 101
	3. Arbeitszeitregelung	S. 101
6.2.2.	Durchführung der Untersuchung	S. 101
6.2.3.	Statistische Auswertung	S. 103
7.	Ergebnisse	S. 104
7.1.	Beschreibung der situationalen und personalen Variablen	S. 104
7.1.1.	Zusammenhänge der situationalen Variablen	S. 104
7.1.2.	Zusammenhänge der personalen Variablen	S. 106
7.1.2.1.	Interkorrelation der Variablen der persönlichen Situation	S. 106
7.1.2.2..	Interkorrelation der Persönlichkeitsvariablen	S. 106
7.1.2.3.	Zusammenhänge der Person-Situation-Variablen	S. 106
7.1.2.4.	Zusammenhänge zwischen der persönlichen Situation, der Persönlichkeit und den soziodemographischen Daten	S. 109
7.1.3.	Beschreibung der Zusammenhänge zwischen den situationalen und personalen Variablen	S. 111
7.2.	Zusammenhänge der Stressindikatoren	S. 113
7.2.1.	Interkorrelation der Stressindikatoren	S. 113
7.2.2.	Zusammenhänge der Stressindikatoren mit den personalen Variablen	S. 113
7.2.3.	Zusammenhänge der Stressindikatoren mit den situationalen Variablen	S. 115
7.3.	Die Dimensionen des organisationalen Klimas	S. 115
7.3.1.	Empirisch gewonnene Dimensionen von Klima	S. 118
7.3.1.1.	Die primären Dimensionen organisationalen Klimas	S. 118
7.3.1.2.	Die sekundären Dimensionen organisationalen Klimas	S. 123

	Dimensionen organisationalen Klimas	S. 127
7.3.3.	Zusammenfassung	S. 129
7.4.	Einflußvariablen auf die primären Dimensionen organisationalen Klimas	S. 130
7.4.1.	Zusammenhänge mit situationalen Variablen	S. 130
7.4.2.	Zusammenhänge mit personalen Variablen	S. 131
7.4.2.1.	Soziodemographische Daten	S. 131
7.4.2.2.	Zusammenhänge mit Persönlichkeitsvariablen	S. 134
	1. Zusammenhänge mit Typ A	S. 134
	2. Zusammenhänge mit "Locus of Control"	S. 135
7.4.2.3.	Zusammenhänge mit Variablen der persönlichen Situation	S. 135
	1. Zusammenhänge mit der Lebenssituation	S. 135
	2. Zusammenhänge mit der Arbeitssituation	S. 139
7.4.2.4.	Zusammenhänge mit den Person-Situation-Variablen	S. 140
7.5.	Zusammenhänge von organisationalem Klima und Stress	S. 141
7.6.	Zusammenfassende Beschreibung der primären Dimensionen organisationalen Klimas	S. 142
7.7.	Einflußvariablen auf die sekundären Dimensionen organisationalen Klimas	S. 152
7.7.1.	Zusammenhänge mit den situationalen Variablen	S. 152
7.7.2.	Zusammenhänge mit den personalen Variablen	S. 152
7.7.3.	Zusammenhänge mit den Stressindikatoren	S. 153
7.7.4.	Zusammenfassende Beschreibung der sekundären Dimensionen organisationalen Klimas	S. 153
7.8.	Die Unterscheidung sozialer Kollektive	S. 157
7.8.1.	Die Unterscheidung von Abteilungen	S. 158
7.8.1.1.	Die Unterscheidung der Abteilungen nach den primären Dimensionen organisationalen Klimas	S. 158
7.8.1.2.	Die Unterscheidung der Abteilungen nach situationalen und personalen Variablen sowie nach Stress-indikatoren	S. 163
7.8.2.	Die Unterscheidung von Positionen	S. 165
7.8.2.1.	Die Unterscheidung von Positionen nach den primären Dimensionen organisationalen Klimas	S. 165

7.8.2.2.	Die Unterscheidung von Positionen nach situationalen und personalen Variablen sowie nach Stress-indikatoren	S. 167
	1. Unterscheidung nach situationalen Variablen	S. 167
	2. Unterscheidung nach personalen Variablen	S. 169
7.8.2.3.	Zusammenfassende Beschreibung der Klima-Unterschiede in den sozialen Kollektiven	S. 171
8.	Diskussion	S. 172
8.1.	Untersuchungsdurchführung	S. 172
8.2.	Das Meßinstrument	S. 172
8.3.	Ergebnisse	S. 173
8.4.	Überlegungen für weitere Untersuchungen	S. 176
8.5.	Praktische Konsequenzen	S. 176
9.	Zusammenfassung	S. 177
10.	Literaturverzeichnis	S. 180
11.	Anhang	S. 200

Diese Untersuchung entstand als Dissertation im Rahmen eines internationalen Forschungsprojektes am Max-Planck-Institut für Psychiatrie unter der Leitung von Herrn Prof. Dr.Dr. J.C. Brengelmann.

Ihm gilt mein besonderer Dank für die Förderung und geduldige Betreuung dieser Arbeit.

Mein herzlicher Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. L. von Rosenstiel für seine freundliche Beratung.

Weiterhin möchte ich an dieser Stelle all denen danken, die mir halfen, diese Arbeit durchzuführen und mich ermutigt haben sie zu beenden.

Insbesondere danken möchte ich auch meinen Kollegen, die durch ihr Verständnis und ihre Anregungen zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Für die bereitwillige Unterstützung und engagierte Mitarbeit bei der Durchführung der Untersuchung danke ich den Betriebsleitern und den Mitarbeitern der Betriebe, die an dieser Studie teilgenommen haben, gleichermaßen.

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung

In den letzten Jahren ist das Interesse an dem Phänomen des Organisationsklimas immer stärker angestiegen, was sich in einer steigenden Zahl empirischer Untersuchungen zu diesem Thema ausdrückt.

Wenn Wissenschaftler und betriebliche Führungskräfte die Wirkungen von Organisationsstrukturen und Prozessen auf den Menschen und sein Verhalten oder seine Einstellung beurteilen wollen, spielt die Wahrnehmung durch die betreffenden Mitarbeiter eine entscheidende Rolle.

Die subjektive Wahrnehmung von objektiven Organisationsstrukturen und -prozessen gibt besonders dann Aufschluß über die Organisation oder einzelne ihrer Abteilungen, wenn sie folgende Beobachtungen ermöglicht: sie beschreibt die Veränderungsmerkmale von Organisationen oder Subeinheiten. Zum anderen gilt sie nicht nur für einzelne Arbeitnehmer, sondern für eine Abteilung oder gar die gesamte Belegschaft einer Organisation.

Der Nutzen eines solchen Konzeptes liegt klar auf der Hand:

sind die Einflußfaktoren eines Klimas in Organisationen oder Subsystemen bekannt, kann durch Veränderungen ein bestimmter gewünschter Zustand einer Organisation angestrebt werden. Situationale Faktoren können durch arbeitsorganisatorische oder -gestalterische Maßnahmen verändert werden. Auf personale Einflußfaktoren kann durch Maßnahmen im Bereich der Personalselektion und auf dem Gebiet der betrieblichen Fortbildung Einfluß genommen werden.

Darüber hinaus ist es denkbar, daß ein bestimmtes Klima als Warnung vor unerwünschten Wirkungen auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter dienen kann und somit unerwünschte Wirkungen für die Organisation oder Abteilung verhindert.

Einflußfaktoren von organisationalem Klima und seine Zusammenhänge mit Einstellungen und Verhalten von Organisationsmitgliedern sind bereits vielfach untersucht worden. In den meisten Fällen jedoch wurde keine konkrete Konzeptbestimmung des



organisationalen Klimas vorgenommen, was in der Folge zu vermehrten methodologischen Problemen führte.

In der vorliegenden Arbeit wird versucht, diese Probleme zu berücksichtigen und auf der Grundlage eines Klima-Konzeptes die Zusammenhänge von Stressindikatoren und Einflußfaktoren auf das organisationale Klima zu konkretisieren.

Die Arbeit ist als Teil des Stress- und Angst-Projektes der Psychologischen Abteilung des Max-Planck-Institutes für Psychiatrie unter der Leitung von Prof.Dr.Dr. Brengelmann entstanden. Ziel dieses Projektes ist es, Stress in allen Lebensbereichen meßbar zu machen. Stressverursachende Organisationsbedingungen können, wie zahlreiche Untersuchungen zeigen (vgl. Kahn, 1964, Caplan et al. 1975, Payne & Mansfield, 1973), zu den oben angesprochenen unerwünschten Wirkungen in Einstellung und Verhalten der Organisationsmitglieder führen. Eine negative Einstellung der Organisationsmitglieder und Fehlverhalten kann sich dann negativ auf die Organisation auswirken (z. B. Fluktuation, Fehlzeiten).

Die sich aus unserem Klima-Konzept ergebenden organisationalen Bedingungen sollen demnach daraufhin untersucht werden, inwieweit sie als stressfördernd oder als stresshemmend betrachtet werden können.

1.2. Ziele der Arbeit

Die beiden Themenbereiche Organisationklima und Stress sind die Ausgangspunkte der vorliegenden Untersuchung.

Es soll zunächst versucht werden, diese Gebiete hinsichtlich ihrer konzeptuellen und methodologischen Problembereiche theoretisch zu erörtern und einen Überblick über den heutigen Stand empirischer Untersuchungen zu geben. Darüberhinaus werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Themengebiete herausgearbeitet.

Das abschließende Ziel der theoretischen Erörterungen besteht in der Entwicklung eines Modells, das die Zusammenhänge zwischen Klima und Stress verdeutlichen soll.

Die aus dem theoretischen Modell zum Zusammenhang von Klima und Stress in Organisationen ableitbaren Hypothesen bilden die Grundlage für die empirische Überprüfung unseres theoretischen Zusammenhang-Modells.

Ziele der empirischen Untersuchung sind hierbei die Überprüfung des Aufbaus unseres Klima-Modells sowie die Erforschung der Einflußfaktoren auf die Wahrnehmung von Klima.

Weiterhin haben wir untersucht, welche Klima-Dimensionen sich als stressfördernd und welche als stresshemmend erweisen.

Um genauere Aussagen über die Zusammenhänge von Klima mit Einflußfaktoren und Stressindikatoren vornehmen zu können, ist ein Ziel dieser Arbeit die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen diesen Variablen.

Zudem soll geprüft werden, inwieweit die Messung von organisationalem Klima unserer aufgestellten Definition entspricht. Konkret bedeutet das, daß anhand eines Vergleichs verschiedener sozialer Aggregate untersucht wird, ob sich diese hinsichtlich ihres Klimas unterscheiden lassen und demnach eher ein übergreifendes Organisationsklima oder etwa ein "Subklima" im Sinne eines Abteilungsklimas oder Ebenenklimas besteht.

Zusätzlich soll festgestellt werden, von welchen Faktoren die Unterschiede in der Klima-Wahrnehmung bestimmt sein können.

Die abschließende Diskussion der Ergebnisse handelt folgende Themen ab: die Meßinstrumente und der Untersuchungsvorgang sollen kritisch betrachtet und Verbesserungsvorschläge gemacht werden. Auch sollen die gefundenen Ergebnisse diskutiert und kritisch gewürdigt werden. Überlegungen zu künftigen Studien werden angestellt.

Zum Schluß werden der praktische Wert und mögliche Folgerungen für Organisationen überlegt.

1.3. Aufbau der Abhandlung

Nach der Vorstellung der Ziele des Aufbaus der vorliegenden Arbeit, werden im zweiten Abschnitt die Theorien und damit zusammenhängende konzeptionelle und methodologische Problempunkte des Organisationsklimas erörtert.

Über den heutigen Untersuchungsstand zum Thema "Organisationklima" wird ein Überblick gegeben. Anschließend werden die eigenen Vorstellungen zum Klima-Konzept entwickelt.

Der dritte Abschnitt gestattet ein Überblick über transaktionale Stressmodelle, der auf Modelle des Arbeitsstressess ausgedehnt wird. Die theoretische Übersicht über Stressmodelle erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Danach wird die der Untersuchung zugrundegelegte Definition von Stress vorgestellt.

Die folgenden Ausführungen befassen sich näher mit dem Person- und Umweltkomponenten eines transaktionalen Arbeitsstress-Modells.

Zusätzlich wird auf Möglichkeiten der Stressmessung eingegangen und ein Beispiel für eine umfassende Messung von Stress vorgestellt.

Im vierten Abschnitt folgt eine Diskussion über den Zusammenhang von Klima und Stress in Organisationen. Es wird ein mögliches Zusammenhangsmodell präsentiert.

Nach der Einleitung des empirischen Teils werden im fünften Abschnitt die Untersuchungshypothesen aufgestellt, die aus dem Zusammenhangsmodell abgeleitet werden.

Der sechste Abschnitt beschreibt zum einen die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Meßverfahren, zum anderen werden die Datenerhebungen sowie die untersuchte Stichprobe beschrieben. Weiter wird berichtet, mit welchen statistischen Verfahren die aufgestellten Hypothesen getestet wurden.

Der siebente Abschnitt befaßt sich mit der Darstellung der gefundenen Ergebnisse bezüglich der formulierten Hypothesen.

Vorge stellt werden zunächst die Ergebnisse zur Überprüfung des Aufbaus des Klima-Konzeptes. Anschließend werden die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen organisationalen Klimas und dessen Einflußfaktoren berichtet. Weiter werden die Zusammenhänge von Klima mit den Stressindikatoren beschrieben. Schließlich erfolgt eine Darstellung der Unterschiede in der Klima-Wahrnehmung bei verschiedenen sozialen Kollektiven und ihrer Variablen.

Der achte Abschnitt ist der Diskussion gewidmet. Methodische Problematiken dieser Untersuchung werden einbezogen und Empfehlungen für Untersuchungen zum Zusammenhang von Klima und Stress gegeben.

Abschließend wird der praktische Nutzen dieser Untersuchung für Organisationen diskutiert.

Den Abschluß bildet die Zusammenfassung der theoretischen und empirischen Aussagen dieser Untersuchung zu organisationalem Klima und Stress.

2. DAS ORGANISATIONALE KLIMA

Im vorliegenden Kapitel soll zunächst ein allgemeiner Überblick über das heutige Verständnis von Organisationsklima gegeben werden (2.1.). Anschließend werden verschiedene Ansätze zur Darstellung des Organisationsklimas vorgestellt, kritisch betrachtet (2.2.) und ein vorläufiges Organisationsklima-Modell vorgestellt. Die verschiedenen konzeptuellen und damit verbundenen methodischen Probleme, die dem Forschungsgegenstand "Organisationsklima" innewohnen, werden in Punkt 2.3. diskutiert und ein eigenes Konzept von organisationalem Klima entworfen.

Ein eigenes Kapitel (2.4.) ist den Operationalisierungsmethoden gewidmet. Danach werden einige Indikatoren vorgestellt (2.5.), anhand derer wir die Untersuchungen zum organisationalen Klima (2.6.) betrachten. Abschließend wird ein eigenes Konzept von organisationalem Klima entworfen (2.7.).

2.1. Allgemeiner Überblick - das heutige Verständnis von Organisationsklima

Bei der Beschäftigung mit dem Begriff "Organisationsklima" und der Überprüfung seiner Verwendung in der Literatur, fällt eine intensive theoretische Diskussion auf. Verschiedene Autoren (Conrad & Sydow, 1984; Glick, 1985; Staehle, 1985; Weinert, 1981) bemühen sich um eine genaue Darstellung und Definition des Terminus "Organisationsklima".

Übereinstimmend wird nach Glick (1985) festgestellt, daß eine Vielzahl von Auffassungen über das vorhanden ist, was Organisationsklima darstellt. Die Betrachtung des Begriffs Organisationsklima in den einzelnen Literaturübersichten (Conrad/Sydow, 1984; Glick, 1985; Staehle, 1985; Weinert, 1981) erfolgt in den meisten Fällen über festgestellte Entwicklungsabschnitte des Organisationsklimas. Nach Weinert (1981) ist Organisationsklima als psychologisches Klima eine Kognition, die das Individuum aufgrund der "Interaktion von objektiven Charakteristika und Ereignissen des Organisationsgeschehens einerseits und individuellen, persönlichen Charakteristika des wahrnehmenden Individuums andererseits" (Weinert, 1981, S.168) bildet. Staehle (1985) betrachtet das Organisationsklima

als "die Gesamtheit der von den Organisationsmitgliedern wahrgenommenen und damit verhaltensrelevanten Merkmale einer Organisation." (Staehle, 1985, S. 314). Conrad & Sydow definieren Organisationsklima als das "Ergebnis individueller Wahrnehmungen der gesamten, komplexen, innerorganisatorischen Wirklichkeit" (Conrad & Sydow, 1984, S. 3).

Diese Autoren der Literaturübersichten kommen somit zu weitgehend einheitlichen Definitionen des Gegenstandes Organisationsklima.

Glick (1985) weist dagegen besonders auf die Uneinheitlichkeit bisher bestehender Definitionen hin. Einen Leitfaden für ein entsprechendes Theoriegebäude oder für die Messung von Organisationsklima stellen diese Definitionen nach Ansicht dieses Autors auf keinen Fall dar. Für ihn ist "organizational climate (is) the result of sociological/organizational processes" (Glick, 1985, S. 605).

Als gemeinsame Elemente bestehender Organisationsklima-Definitionen sind neben einer Vielzahl von Organisationscharakteristiken Personencharakteristiken festzustellen sowie Wahrnehmungs-, Kognitions- und Organisationsprozesse als auch die Interaktion dieser jeweiligen Charakteristika.

Nach heutiger Auffassung beinhaltet der Begriff des Organisationsklimas statische und dynamische Elemente, die auf Struktur- und Prozeßaspekte hinweisen.

Für die Betrachtung bisheriger Untersuchungen stellen Conrad & Sydow (1984) einige Bedingungen für eine Nominaldefinition von Organisationsklima zusammen. Als Ergebnis ihrer Analysen von Nominaldefinitionen ergeben sich nachstehende Gemeinsamkeiten :

- fast alle Definitionen bezeichnen die Organisation oder Subsysteme als Untersuchungs Einheit,
- fast alle Autoren fassen Organisationsklima als ein auf der subjektiven Wahrnehmung basierendes Konzept auf.

Bei einer ersten Betrachtung des Begriffs "Organisationsklima" bleibt festzuhalten, daß man sich heute noch nicht im klaren ist, was genau damit gemeint ist. Die bestehenden Definitionen sind unterschiedlich und in ihren Aussagen unklar (vgl. Glick, 1985).

Gründe dafür können in der Beteiligung unterschiedlicher Wissenschaften und deren Interessen liegen; die Sozialwissenschaften als auch die Wirtschaftswissenschaften beispielsweise interessieren sich für diesen Begriff, der die

"Schnittstelle" zwischen der Organisation und dem Individuum thematisiert. Der Focus des Interesses ist jedoch bei beiden Wissenschaften unterschiedlich. Der Wirtschaftler betrachtet die Organisation, der Sozialwissenschaftler das Individuum vorrangig.

Die Gemeinsamkeiten liegen jedoch in der Verbindung der Organisationsebene mit der Ebene des Individuums.

Dieser knappe Überblick gibt bereits einen ersten Hinweis auf die zu erwartenden Schwierigkeiten theoretischer und methodologischer Art, die ein Konzept von Organisationsklima beinhalten kann.

Bevor diese Schwierigkeiten jedoch genauer betrachtet werden, sollen zunächst die verschiedenen Organisationsklima-Modelle, entsprechend der Entwicklungsabschnitte in Theorie und Forschung des Organisationsklimas, dargestellt werden (2.2.).

Anschließend werden die konzeptionellen und methodologischen Probleme des Organisationsklimas diskutiert (2.3.). Der Operationalisierung des Organisationsklimas ist das Kapitel 2.4. gewidmet.

Abschließend wird ein Überblick über bisherige Untersuchungen zum Thema "Organisationsklima" gegeben (2.5. und 2.6.).

2.2. Organisationsklima-Modelle

Bei mehreren Autoren (Conrad & Sydow, 1984; Glick, 1985; Staehle, 1985; Weinert, 1985) werden gute Darstellungen bisheriger Ansätze zum Organisationsklima-Konzept gegeben, die als wesentliche Entwicklungsschritte angesehen werden:

1. organisationsbezogene Ansätze
2. personenbezogene Ansätze
3. interaktionistische Ansätze.

2.2.1. Organisationsbezogene Ansätze

Diese, auch als objektivistisch bezeichnete Richtung, definiert Organisationsklima als die "Menge der Charakteristika, die eine Organisation beschreiben und die Organisation von anderen unterscheidet, relativ überdauernd sind und das Verhalten der Menschen beeinflussen" (Forehand & Gilmer, 1964, nach Conrad & Sydow, 1984, S. 326). Weinert (1985, S.167) fügt noch an: "... und durch eine Vielzahl von Methoden gemessen werden können."

Organisationsklima wird eher als objektiv existierendes Phänomen beobachtet, dem eine Wirkung auf das Organisationsmitglied zwar nicht abgesprochen, aber nur im Sinne objektiver Organisationsmerkmale gesehen wird. Die Meßmethoden, die von den Vertretern dieses Ansatzes entwickelt wurden, erfassen objektive Indizes von Organisationsmerkmalen, wie die Struktur der Organisation, die physische Arbeitswelt etc.

Kommentar

Dieser Ansatz ist als einseitig zu kritisieren, da er das Individuum außer acht läßt. Prozesse, die die Person betreffen, wie z.B. die Wahrnehmung (Staehle, 1985), kognitive Erfahrung u.a. bleiben ebenso unberücksichtigt wie soziodemographische Variablen.

Der Unterschied zu einer reinen Beschreibung einer Organisation ist somit nach Staehle (1985) nur unwesentlich.

Diese Kritik führte zu einer subjektivistischen Betrachtungsweise, die sich unter

2.2.2. Personenbezogene Ansätze

zusammenfassen läßt.

Organisationsklima wird hier subjektivistisch als Menge von Wahrnehmungsvariablen aufgefaßt. Schwerpunkt dieser Betrachtungen sind die individuellen Wahrnehmungen und Beschreibungen der Organisation.

Während der organisationsbezogene Ansatz die objektive Realität alleine in den Mittelpunkt stellt, verlagert sich der Betrachtungsschwerpunkt beim personenbe-

zogenen Ansatz auf die individuelle Wahrnehmung der objektiven Realität. Meßmethoden erfassen demnach die subjektive Wahrnehmung der Realität.

Kommentar

Auch dieser Ansatz erfaßt nur einen Teil derjenigen Elemente und Prozesse, die Organisationsklima ausmachen, da die Wahrnehmung von Elementen durch weitere Personenmerkmale bestimmt wird. Zudem ist eine gemeinsame Betrachtung von situativen und personalen Variablen noch nicht gegeben. Die Betrachtung von interaktiven Prozessen ist damit noch nicht möglich. Eine weitere Fortentwicklung zeigt sich dann in den

2.2.3. Interaktionistischen Ansätzen

Die interaktionistische Betrachtung von Organisationsklima erlaubt eine erste Integration beider vorangegangener Schwerpunkte.

Die "... Perzeptionen des Organisationsklimas bestehen hier in einer Interaktion von objektiven Charakteristika und Ereignissen des Organisationsgeschehens einerseits und individuellen persönlichen Charakteristika des wahrnehmenden Individuums (z.B. Werte, Bedürfnisse, Ziele, Erwartungen) andererseits ." (Weinert, 1981, S. 168).

Organisationsklima wird somit mehr zu einer individuellen Angelegenheit.

2.2.3.1. Der Interaktionistische Ansatz des "Psychologischen Klimas" von James

Das "Psychologische Klima" hebt besonders auf die psychischen Elemente und Verarbeitungsprozesse im Individuum ab. Als relevant wird nur angenommen, wie das Individuum selbst seine Arbeitsumgebung wahrnimmt.

Als Grundlage zur Beschreibung von Verhalten in Organisationen dient der theoretische Bezugsrahmen von Indik (1968). James & Jones (1976) entwickelten auf dieser Basis das "Psychologische Klima", worunter sie "die kognitiven Abbildungen relativ unmittelbarer situationaler Bedingungen des Individuums, die in einer Form ausgedrückt werden, die psychologische bedeutungsvolle Interpretationen

der Situation reflektieren", verstehen (James & Jones, 1976, nach Conrad & Sydow, 1984, S. 786).

Die Weiterentwicklung besteht in der Hinzunahme von Kognitionsprozessen.

2.2.3.2. Der interaktionistische "Climate Approach" von Schneider

Schneider (1980, nach Conrad & Sydow, 1984) spaltet das bisherige Organisationsklima-Konstrukt in ein psychologisches und in ein organisatorisches Klima auf. Psychologisches Klima versteht er als Ergebnis von ständigen Interaktions- und Transferprozessen zwischen der Situation (Organisation) und der Person. Sein Klima-Konzept ist demnach prozessorientiert.

Das Organisationsklima wird hier als Durchschnittswahrnehmung der psychologischen Klimata interpretiert.

Psychologisches Klima wird von Schneider (1980) als Systematisierungsleistung des Individuums nach persönlichen Mustern gesehen. Entsprechend dem jeweiligen persönlichen Muster, nach dem das Individuum systematisiert, sind verschiedene Klimata möglich.

Verschiedene Klimata sind auch aufgrund verschiedener Arbeitsumgebungen und /oder durch Selbstselektion der Organisationsmitglieder möglich.

Die weitere Differenzierung des Konzeptes von Klima besteht in der Spezifizierung der Interaktion als Transaktion.

Mit der Aufspaltung des Organisationsklimas in ein psychologisches und ein organisatorisches Klima ergeben sich, wie später noch zu zeigen sein wird, mehrere konzeptuelle Fragestellungen mit entsprechenden methodischen Problempunkten.

2.2.3.3. Das interaktionistische Verhaltensmodell von Naylor

Wie Schneider (1980) sehen auch Naylor et al. (1980) das Organisationsklima als ein molares Abstraktionsergebnis. Naylor et al. (1980) betrachten die bisherigen drei Ansätze als Teil eines ebenfalls dreistufigen Entwicklungsprozesses.

Kommentar

Die umfassende Darstellung des Organisationsklimas als Entwicklungskonzept muß als weiterer Fortschritt gewertet werden. Unberücksichtigt bleibt jedoch die Tatsache, daß eine Transaktion zwischen dem psychologischen Klima und den tatsächlichen Charakteristika der Organisation nicht ausgeschlossen werden kann.

Nach Weinert (1985, S. 168) bestehen die Gemeinsamkeiten der Organisationsklima-Modelle darin, daß

- a) das Organisationsklima immer als eine relative überdauernde Qualität der internen Arbeitswelt einer Organisation aufgefaßt wird,
- b) eine Organisation sich durch ihr Klima von anderen unterscheidet,
- c) diese Qualität der internen Arbeitswelt zum größten Teil aus dem Verhalten, den Bestimmungen und Reglementierungen der Organisation resultiert,
- d) dieses Organisationsklima von den Organisationsmitgliedern wahrgenommen wird,
- e) das Organisationsklima als Basis zur Beschreibung der Arbeitssituation dient.

In Ergänzung kann angeführt werden, daß es sich bei dem Organisationsklima um ein summatives Attribut handelt, das durch den transaktionalen Charakter des Organisationsklimas bei den Organisationsmitgliedern unterschiedliche Wirkungen auf die Einstellung und das Verhalten hervorrufen können.

Klarheit über die Einflußfaktoren und Dimensionen des Organisationsklimas besteht bisher nicht.

2.2.4 Entwicklung eines voläufigen Modells von Organisationsklima

Folgende Fortschritte sind in konzeptioneller Hinsicht zu verzeichnen:

- die Betonung des Wahrnehmungscharakters des Organisationsklimas,
- die Erweiterung der Einflußfaktoren auf individuelle Charakteristika,

- die Aufteilung von Klima in ein psychologisches und ein organisatorisches,
- die Spezifizierung des Prozeßcharakters im Sinne einer Interaktion als Transaktion.

Die Erkenntnisse der drei Entwicklungsabschnitte bezüglich des Organisationsklimas tragen dazu bei, ein vorläufiges Modell von Organisationsklima zu entwickeln. Auf der Grundlage dieses vorläufigen Modells werden noch ausstehende Problemaspekte aus dem Konzept des Organisationsklimas abgeleitet

Zu berücksichtigen sind zunächst alle Merkmale einer Organisation, durch die sie sich von anderen Organisationen unterscheidet. Solche Merkmale können die Größe einer Organisation oder Abteilung sein, oder deren Aufgaben, Rollen und Normen.

Die Aufnahme dieser Information durch eine Person wird durch ihre Merkmale entscheidend mitbestimmt. Diese können z.B. sein:

- soziodemographische Aspekte, wie z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung,
- Persönlichkeitsaspekte,
- Situation,-Person-Variablen wie z. B. die Position, die das Individuum in der Organisation bekleidet

Die oben genannten Aspekte beeinflussen auch die Weiterverarbeitung der aufgenommenen Information. Auf höherem Niveau wird die Information nach handlungstheoretischen Gesichtspunkten (vgl. Hacker, 1978) in spezifische Prozesse, wie in Differenzierungs-, Integrations- und Problemlösungsprozesse eingebunden.

Das Ergebnis dieser sich transaktional beeinflussenden Prozesse ist das psychologische Klima des Individuums.

Das gesamte Geschehen darf nur unter Berücksichtigung der jeweils gegebenen gesellschaftlich-ökonomischen Bedingungen und der persönlichen Lebens- und Arbeitssituation verstanden werden.

Einen genaueren Überblick über die Zusammenhänge der Einflußfaktoren des Organisationsklimas sowie der beteiligten Prozesse gibt Abb. 1.

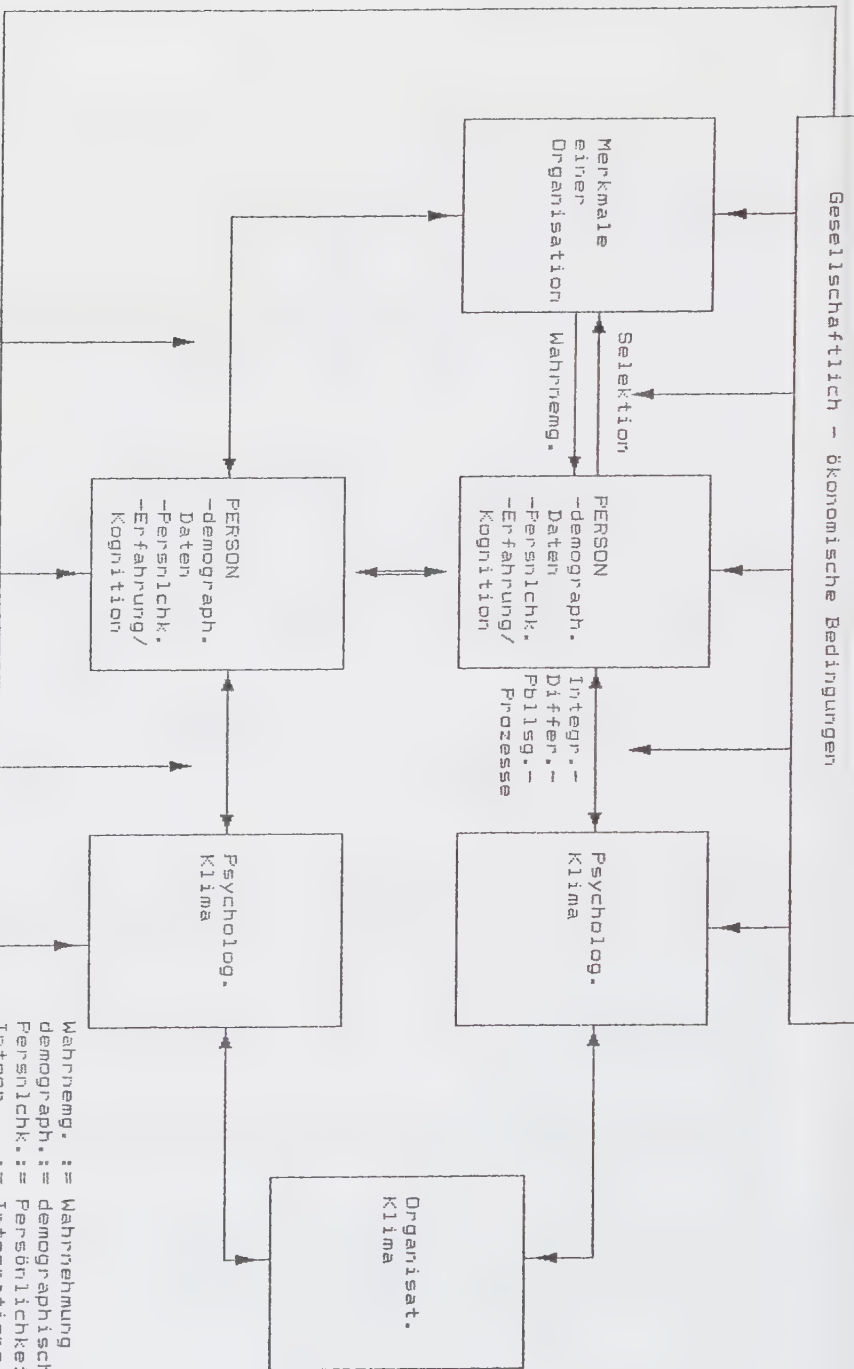


Abb. 1 : vorläufiges Organisationsklimamodell

Wahrnehm. := Wahrnehmung
 demograph. := demographische
 Persönlichk. := Persönlichkeit
 Integr. := Integrations
 Differ. := Differenzierungs
 Pblisg. := Problemlösungs

Ein solches Modell von organisationalem Klima zeichnet sich durch einige Eigenschaften aus, die bei der Analyse empirischer Untersuchungen Berücksichtigung finden sollen.

- Aus dem Einbezug der individuellen Merkmale ergibt sich die Möglichkeit unterschiedlicher psychologischer Klimata.
- Aus dem Einbezug der Organisationsmerkmale, die auch auf die Abteilung bezogen sein können, ergibt sich ebenfalls die Möglichkeit unterschiedlicher Klimata.
- Die Berücksichtigung der jeweiligen Lebenssituation erweitert das Organisationsklima-Modell um eine neue Klasse von Einflußfaktoren
- Die bevorzugten Wirkungen oben genannter Faktoren als Einflußfaktor oder Moderator sind bisher ungeklärt.
- Die Möglichkeit der Verknüpfung von Organisationsmerkmalen mit spezifischen Personenmerkmalen bei bestimmten Lebenssituationen zu einem spezifischen psychologischen Klima ist nach dem obigen Modell nicht auszuschließen.
- Die Möglichkeit der Summation ähnlicher psychologischer Klimata zu einem Kollektivklima aufgrund ähnlicher organisationaler und/oder persönlicher Merkmale ist gegeben.
- Unterschiede zwischen psychologischen Klimata können durch einen Vergleich der Merkmale annähernd erschlossen werden.
- Bisherige Annahmen implizieren, daß sich mehrdimensionale psychologische Klimata ergeben können.
- Bezogen auf die Gesamtorganisation kann ein homogenes oder heterogenes Klima vorhanden sein.
- Die Gewichtung der einzelnen Merkmalsgruppen innerhalb des Organisationsklima-Wahrnehmungsprozesses ist bisher nicht bekannt.
- Verbindungsprozesse zwischen den einzelnen psychologischen Klimata sind u.a. durch Interaktionsprozesse der Individuen gegeben (vgl. Mischel, 1968,1969,1973, nach Conrad & Sydow, 1984).

Die Eigenschaften eines solches vorläufigen Modells lassen eine Anzahl konzeptueller und methodischer Probleme erwarten.

2.3. Problemaspekte des Organisationsklima-Konzeptes

Betrachtet man die angeregte Diskussion über das Organisationsklima, so fallen einige Problembereiche auf, die von von mehreren Autoren hervorgehoben werden.

2.3.1. Abgrenzungsproblematik des Organisationsklima-Konstrukte zu anderen Konstrukten

Die große Anzahl der einzelnen Organisationsklima-Definitionen und ihre Unklarheit deutet an, daß es sich bei Organisationsklima um ein bisher nicht klar ausgearbeitetes Konstrukt handelt.

Abgrenzungsprobleme zu anderen Ansätzen, die ebenfalls das Verhalten in Organisationen zum Thema haben, sind deshalb vorprogrammiert.

Ein weiterer Grund für die Schwierigkeiten, das Organisationsklima von anderen Konstrukten abzugrenzen, ist jedoch auch vom interaktionistischen Ansatz her zu verstehen. Das gesamte Spannungsfeld zwischen Person und Umwelt fließt in das wahrgenommene Organisationsklima mit ein. Konzeptionelle Berührungspunkte und Überlappungen ergeben sich mit abstrakten Erklärungsansätzen (wie z.B. mit der Unternehmenskultur) ebenso, wie mit eher personenorientierten (z.B. mit der Arbeitszufriedenheit).

2.3.1.1. Die Unterscheidung von Organisations- und Betriebsklima

Seit der Entstehung der Organisationsklima-Forschung in den USA wird nach Staehle (1985) in Deutschland eine Betriebsklima-Forschung betrieben, die beide bisher nicht voneinander Kenntnis nahmen und deshalb hier in ihren Tendenzen beschrieben werden sollen.

Bereits bei der Verwendung dieser beiden, inhaltlich ziemlich ähnlichen Konzepte sind sich die Autoren bisheriger Literaturüberblicke nicht ganz einig.

Während Wiswede et al. (1981), Staehle (1985) und Neuberger (1980) diese Konzepte für unbedingt zu unterscheiden erachten, notieren Conrad & Sydow

(1984), daß eine Trennung beider Begriffe (vgl. Rosenstiel, 1980) aufgrund der fehlenden Eindeutigkeit nicht notwendig ist. Trotz einiger Gemeinsamkeiten, wie z.B. die Betrachtung des gleichen Realitätsausschnittes, sind unterschiedliche Forschungstendenzen zu erkennen. Während das Betriebsklima unter dem Einfluß der Human-Relations-Bewegung die sozialen Beziehungen thematisierte, fließen in das Organisationsklima strukturelle Aspekte, wie Organisationsmerkmale, verstärkt mit ein. Zudem zeichnet sich das Organisationsklima durch eine stärkere methodische Ausrichtung aus (Neuberger, 1980). Während die Organisationsklima-Forschung in der sozialpsychologischen Forschungstradition steht, bewegt sich die Betriebsklima-Forschung in der soziologischen Forschungstradition.

Trotz dieser unterschiedlichen Tendenzen trennen wir beide Begriffe nicht voneinander.

Gründe hierfür sehen wir:

- in der bisher nicht eindeutig geklärten Frage, ob die theoretische Einheit des Organisationsklimas das Individuum ist oder, ob das Organisationsklima eine gemeinsam geteilte Wahrnehmung einer Arbeitsgruppe, Abteilung oder der Gesamt-Organisation darstellt,
- in der Thematisierung von sozialen Beziehungen in der Betriebsklima Forschung wie in einer interaktionistisch orientierten Organisationsklima-Forschung,
- in der Tatsache, daß die Gemeinsamkeiten aller Organisationsklima-Definitionen nicht größer sind als die Gemeinsamkeiten zwischen den Organisationsklima- und Betriebsklima-Definitionen (gleicher Realitätsausschnitt, zeitlich überdauernde Wahrnehmung, überindividuelle Beschreibung bei beiden Konzepten, vgl. Conrad & Sydow, 1984).

2.3.1.2. Die Abgrenzung zwischen den Konstrukten des Organisationsklimas und der Arbeitszufriedenheit

Einige Forscher (Johannesson, 1973; Guion, 1973; Payne & Pugh, 1976) haben die bestehenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Konstrukte diskutiert.

Nach Rosenstiel et al. (1983) handelt es sich bei dem Organisationsklima um deskriptive Dimensionen, bei der Arbeitszufriedenheit um evaluative. Da jedoch eine Beschreibung immer eine Bewertung impliziert, wird eine genaue Trennung der Konstrukte nie ganz möglich sein. Die Gründe hierfür sind:

- die Verbindung von Bewertung und Beschreibung über kognitive Aspekte,
- Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima sind als subjektive Messungen Ergebnisse von Wahrnehmungsdaten.

Nach Schneider & Reichers (1983) zeigt sich jedoch, bei ausdrücklicher Instruktion an die Fragebogenbeantworter beschreibend oder bewertend zu antworten, die Unterschiedlichkeit beider Konstrukte.

Der Redundanzverdacht beider Konstrukte (Johannesson, 1971, 1973) wird jedoch auch durch die unterschiedlichen Stärken des Zusammenhangs von Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit untergraben (vgl. Conrad & Sydow, 1984 nach Prichard & Karasick, 1973). Auch Ashford (1985) notiert zum Zusammenhang von Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit:

- a) individuelle Klimabeschreibungen unterscheiden sich von individuellen Klimabewertungen (nach Howe, 1977),
- b) der Halo-Effekt kann auspartialisiert werden (Schnake, 1983),
- c) die Messungen von Klima und Arbeitszufriedenheit sind unterschiedlich (Downey et al., 1974; LaFollett & Sims, 1975),
- d) Individuen, die eine gemeinsam geteilte Wahrnehmung von Klima haben, unterscheiden sich in ihrer Zufriedenheit (Lyon & Ivancevich, 1974; Schneider & Snyder, 1975),
- e) Klima und Zufriedenheit stehen in unterschiedlichem Zusammenhang zu anderen Konstrukten, besonders zu organisationaler Effektivität (Downey et al., 1975; LaFollett & Sims, 1975; Schneider & Snyder, 1975).

Field (1982) erkennt in seiner Theoriediskussion zwar die Beziehung zwischen Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit an, plädiert aber für die Unterschiedlichkeit beider Konstrukte. Als Beweis führt er zwei Studien von Schneider & Snyder (1975) an, in denen Organisationsklima im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit keine Korrelationen zur Leistung aufweist und Arbeitszufriedenheits-Messungen einen näheren Bezug untereinander aufweisen als zu Organisationsklimagesungen. Betont wird von ihm, daß es entscheidend ist, die "Natur der Beziehung" zu identifizieren. Unter Berücksichtigung der Untersuchungen von Payne, Fine-mann & Wall (1976), nach denen die Beziehung von Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit umso enger ist, je höher der Wert der Arbeit für das Individuum ist, kommen wir zu dem Ergebnis, daß der Wert, den ein Individuum seiner Arbeit zumißt, ein Filter für die Informationen aus der Umwelt ist.

Die Betrachtung der Ergebnisse der Validierungstudie des EEB (= Erhebungs-bogen zur Erfassung des Betriebsklima) von Rosenstiel (1983) bestätigen, daß Korrelationen zwischen inhaltlich entsprechenden Dimensionen des Organisationsklimas und der Arbeitszufriedenheit kleiner sind als die gesamte Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima. Wir gewinnen daraus folgende Schlußfolgerung:

Beschreibung und Bewertung sind nicht gänzlich voneinander zu trennen, da sie beide Ergebnisse eines Wahrnehmungs- und Kognitionsprozesses sind. Untersuchungen von Organisationsklima, die im Rahmen des interaktionistischen Ansatzes an Messungen des Organisationsklimas interessiert sind, müssen ein gewisses Maß an Bewertung durch die Person bei der Beschreibung der Arbeitsumgebung einkalkulieren. Das Ausmaß der Redundanz sollte festgestellt werden um die Ergebnisse entsprechend interpretieren zu können. Deutlich abgegrenzte Fragenbereiche für Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit können die Fragebogenbeantworter beeinflussen eher deskriptiv oder evaluativ zu antworten. Jedoch kann ein Organisationsklima-Fragebogen nur zu einem gewissen Maß beschreibend sein. Betrachtet werden sollte auch die Anzahl der Organisationsklima-Dimensionen, die mit Arbeitszufriedenheitsmaßen korrelieren. Je geringer die Anzahl der korrelierenden Dimensionen, desto unterschiedlicher sind beide erfaßten Konzepte.

Redundanz ist jedoch nach Conrad & Sydow (1984) nur eine mögliche Erklärung. Denkbar wären auch kausale Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit

und dem Organisationsklima sowie eine moderierende Wirkung der Arbeitszufriedenheit oder Zufallskorrelation.

Bis heute ist nicht geklärt, in welchem Zusammenhang Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima stehen. Dieser Zusammenhang kann durch personale Variablen erklärt werden, die sowohl am Konstrukt der Arbeitszufriedenheit als auch am Konstrukt des Organisationsklimas beteiligt sind (Conrad & Sydow, 1984):

- die Untersuchungseinheit als Unterscheidungskriterium:
notwendig ist die Betrachtung von Klima unter kollektiven Aspekten, während Arbeitszufriedenheit unter individuellen Aspekten erfaßt wird.
- Die Molarität des Organisationsklima-Konzeptes als Unterscheidungskriterium:
Arbeitszufriedenheit ist auf die konkrete Arbeitssituation bezogen, Organisationsklima auf die Situation in der Organisation oder eine Subeinheit.
- Die Stellung des Organisationsklimas im Gesamtzusammenhang:
Arbeitszufriedenheit ist als eine Ergebnisvariable zu betrachten, während Organisationsklima eine zwischen Strukturen und Prozessen vermittelnde Variable darstellt.

2.3.1.3. Die Abgrenzung zwischen den Konstrukten Organisationsklima und Unternehmenskultur

"Unternehmenskultur" ist ein in den letzten Jahren häufig verwendeter Begriff, um den insbesondere die theoretische Diskussion zur Zeit sehr rege geführt wird (vgl. Frost et al., 1985; Heinen, 1987; Neuberger, 1987). Darunter wird ebenfalls ein relativ überdauerndes, interdependentes und sinnbildliches System von Werten, Meinungen und Annahmen verstanden, die aus der Interaktion der Organisationsmitglieder miteinander entstehen. Sie werden von ihnen nur unvollkommen geteilt, erlauben ihnen, Verhalten zu erklären, zu koordinieren und zu bewerten sowie den Stimuli, die ihnen im organisationalen Kontext entgegnetreten, gemeinsame Bedeutung zu verleihen.

Es ist bereits ersichtlich, daß auch zu diesem Konzept Überlappungen bestehen. Conrad & Sydow (1984) führen folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Konzepten Organisationsklima und Unternehmenskultur an:

- a) beide Konzepte beeinflussen als molare Phänomene menschliches Verhalten und sind gleichzeitig Ergebnis des menschlichen Verhaltens;
- b) beide Konzepte sind nicht nur Funktionen von Personen, sondern auch von institutionellen Aspekten der Organisation;
- c) sie sind nicht nur kennzeichnend für die Organisation als ganzes, sondern können auch auf Subsysteme bezogen sein;
- d) beide Konzepte sind relativ stabil;
- e) sie treten im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung auf.

Die Unterschiede zwischen beiden Konzepten liegen in der unterschiedlichen Verankerung. Dem Organisationsklima liegt die Psychologie zugrunde, der Unternehmenskultur die Kulturanthropologie.

Konzeptuell betrachtet beschränkt sich das Organisationsklima auf die Beschreibung der organisationalen Realität durch die Organisationsmitglieder. Unter das Konzept der Unternehmenskultur werden Werte, Meinungen, Annahmen und Verhaltensnormen subsummiert.

Prozesse, wie Interaktionen und Attribuierung, haben für die Erklärung des Organisationsklimas eine geringere Bedeutung als für die Erklärung der Unternehmenskultur.

Während die Wahrnehmung bei Organisationsklima eher aktuell ist, ist sie bei der Unternehmenskultur stärker vergangenheitsorientiert.

Beide Konzepte überschneiden sich dort, wo organisationskulturelle Elemente und Äußerungsformen zum Gegenstand des Wahrnehmungs- und Kognitionsprozesses der Organisationsmitglieder werden.

2.3.2. Das Problem der Ebene des Merkmalsträgers organisationalen Klimas in der Theorie und in der Analyse

Zu unterscheiden sind hierbei mehrere Problemgruppen:

- die Auswahl der Ebene des Merkmalsträgers,
- mögliche Zusammenfassung von Ebenen,
- Übereinstimmung von Ebenen des Merkmalsträgers in der Theorie und in der Analyse

Glick (1985) referiert, daß seit über zehn Jahren eine rege Diskussion über die Frage nach geeigneten Ebenen von Merkmalsträgern in der Theorie und Forschung von Organisationsklima zu beobachten ist. Übereinstimmend unterscheiden die Autoren Glick (1985), Field (1982), Ashford (1985), Schneider & Reichers (1983) und Wimmer (1982) psychologisches Klima von Organisationsklima. Diese Unterscheidung ist in den letzten Jahren in der Literatur allgemein akzeptiert. Nach der Unterscheidung dieser beiden Ebenen des Klimas sind jedoch mehrere Fragen zu klären:

- die Frage nach der Aggregation von individuellen Klimamittelwerten zu einem Klima-Gesamtwert eines Kollektivs,
- bestehen psychologisches Klima und Organisationsklima nebeneinander oder gibt es nur das Organisationsklima.

Um Fehler zu vermeiden, muß die Ebene in der Theorie mit der Analyseebene übereinstimmen. Eine Forschung auf mehreren Niveaus, die theoretisch nicht benannt sind, führt nach Glick (1985) zu methodologischen Fehlern, da z.B. psychologisches Klima eine andere theoretische Ebene beinhaltet als das Organisationsklima und beide unterschiedliche Konstrukte darstellen (James & Jones, 1974). Analysen auf individuellem Niveau sind geeignet für die Studie von psychologischem Klima, erlauben aber keine akkuraten Schätzungen von organisatorischen Prozessen (Glick & Roberts, 1984).

Organisationsklima wird dann erforscht, wenn organisationale Attribute interessieren. Diese Ebenen werden von einigen Forschern auf das Subsystem (Hellriegel & Slocum, 1974) und auf die Arbeitsgruppe ausgedehnt (Howe, 1977).

Nach Glick (1985) ist die Frage nach den theoretischen Ebenen des Merkmalsträgers und den angepaßten Analyseebenen abhängig vom Untersuchungsziel.

Will man nach Schneider & Reichers (1983) Klima bezogen auf eine Arbeitsgruppe untersuchen, dann ist die geeignete Analyseebene die Gruppe. D.h., aggregierte Antworten werden verrechnet. Zudem spielt die Form, in der die Items formuliert werden, eine entscheidende Rolle; die Items müssen in diesem Fall das Klima in der Arbeitsgruppe erfragen. Für die einzelnen Theorie- und Analyseniveaus führen Schneider & Reichers (1983) einige Befunde an:

nach Greiners et al. (1968) existieren Subklimata für verschiedene Gruppen in Abhängigkeit von Aufgaben- und Arbeitsbeziehungen. Drexler (1977) stellte fest, daß durch das Organisationsklima ein Unterschied zwischen Gruppen in derselben Organisation beschrieben werden kann.

Schneider & Snyder (1975) führten aus, daß sich Probanden entsprechend ihrem Positionsniveau innerhalb einer Organisation gruppieren lassen und daß die Probanden in weitaus stärkerem Maße im organisationalen Klima als in der Arbeitszufriedenheit übereinstimmen.

George & Bishop (1971) dagegen kommen zu der Ansicht, daß das wahrgenommene Organisationsklima eine Funktion zwischen der Organisationsstruktur und der (Lehrer-) Persönlichkeit ist.

Schneider & Reichers (1983) sehen diese Ergebnisse als einen Beweis für die Konstruktvalidität der drei Niveaus des psychologischen Klimas, des Arbeitsgruppenklimas und des Organisationsklimas an.

Jedoch wird von ihnen auch der Vorschlag unterbreitet, mehrere Niveaus von organisationalem Klima zu betrachten um empirische Unterschiede festzustellen zu können.

Die eben ausgeführten Problempunkte sind eng mit dem Aggregationsproblem verbunden. Dabei stellt sich folgende Ausgangsfrage: können Mittelwerte aus individuellen Antworten ein adäquates und valides Maß für Organisationsklima-Werte darstellen (vgl. Wimmer, 1982)?

Diese Frage und die daraus entstehenden Probleme werden ausführlich von James (1982) diskutiert. Er notiert, daß Einschätzungen über Übereinstimmungen, die auf Gruppenmittelwerten basieren, dann falsch interpretiert werden, wenn sie als wahrgenommene Übereinstimmung zwischen Individuen betrachtet werden.

Eine ungeeignete Verwendung von aggregierten Wahrnehmungen führt zu fehlerhaften Einschätzungen von wahrgenommener Übereinstimmung. Die Analyseebene für die Schätzung wahrgenommener Übereinstimmung unter Indivi-

duen ist das Individuum. Bevor man jedoch die Scores subjektiver Wahrnehmungen einer Variablen, deren Theorieebene das Individuum ist, aggregiert, sollten einige Kriterien erfüllt sein (vgl. James, 1982; Wimmer, 1982; Howe, 1977, Glick, 1985; Field, 1982). Diese auch als Kompositionsregeln bezeichneten Kriterien wurden von mehreren Autoren festgehalten:

- Organisationsklima ist das durchschnittliche psychologische Klima, wenn auf individuellem Niveau Übereinstimmung in der Wahrnehmung herrscht (Gavin & Howe, 1975; James, 1982; Joyce & Slocum, 1979). Dadurch wird eine Zusammenfassung dann als angemessen betrachtet, wenn nur die Angaben weiterverwendet werden, in denen die Organisationsmitglieder übereinstimmen.
- Die Varianz innerhalb von Kollektiven muß geringer sein als zwischen Kollektiven.

Bei unterschiedlicher Wahrnehmung der Organisationsmerkmale sollte nach James & Jones (1979) von psychologischem Klima gesprochen werden. Allerdings hat jede Organisation ein Organisationsklima, unabhängig davon, ob die Organisationsmitglieder dies einheitlich wahrnehmen oder, ob die Wahrnehmungen weiter gestreut sind.

Quellen niedriger wahrgenommener Übereinstimmung reflektieren Zufallsfehler auf individuellem Niveau (Glick, 1985). Aggregiert man die Mittelwerte von psychologischem Klima, entsteht die Frage nach dem Niveau der Aggregation. Zur Verfügung stehen das Niveau der Organisation, das Niveau einzelner Abteilungen oder einzelner Arbeitsgruppen. Die Beantwortung der Frage ist abhängig von dem Ziel der jeweiligen Untersuchung und den entsprechenden Ebenen von Merkmalsträgern in der Theorie.

Prinzipiell sind mehrere Ebenen analysierbar.

Glick (1985) vertritt jedoch die Ansicht, daß viele der Zufallsfehler bei einer Aggregation auf Organisationsniveau dazu tendieren, sich gegenseitig auszuschließen. Nach Ashford (1985) wird der "selection-attraction-attrition-Approach" von Schneider & Reichers (1983), der der subjektivistischen Perspektive zuzurechnen ist, als Argument für ähnliche Klimawahrnehmungen innerhalb von Organisationen benutzt. Organisatorische Prozesse wie Selektion (bei der Entscheidung für eine Organisation) innerhalb der Organisation und individuelle Prozesse wie Attraktion gegenüber der Organisation und ein Verschleiß der Organisationsmitglieder durch die Organisation führen zu relativ homogener Mitgliedschaft in einer Organisation.

Die Organisationsmitglieder zeigen deshalb ähnliche Wahrnehmungen und geben organisatorischen Ereignissen ähnliche Bedeutungen. Schneider & Reichers (1983) diskutieren jedoch auch die Schwächen ihres Ansatzes :

- gesellschaftlich-ökonomische Bedingungen führen dazu, daß auch Individuen einer Organisation beitreten, die sie nicht als für sich geeignet empfinden. Erst nach längerer Zeit wird eine Selbstselektion wirksam , wenn diese ungeeigneten Individuen die Organisation wieder verlassen haben.
- Verschiedene Untereinheiten einer Organisation müßten verschiedene Klimata haben. Diese Forderung ist nach Schneider & Reichers (1983) nicht unbedingt gesichert ist. Wie jedoch noch zu zeigen sein wird, ergeben sich sehr wohl unterschiedliche Klimata für Untergruppen, wenn sie Merkmale aufweisen, die zur Selbstselektion führen (z.B. Hierarchie).

Nach dem "selection-attraction-attribution-approach" differiert Organisationsklima über die Organisation als eine Funktion verschiedener Typen von Personen.

Ein weiteres Argument für die Klimaentstehung sehen die Autoren in der Ursacheerklärung von Organisationsklima, wie sie von Payne & Pugh (1976) angeboten wird, und nennen diesen Ansatz "structural approach". Dieser Ansatz beinhaltet die Annahme, daß strukturelle Organisationsmerkmale als organisatorisches "setting" die Einstellungen, Werte und Wahrnehmungen einer Person bezüglich ihrer Wahrnehmung der organisationalen Ereignisse ähnlich macht. Organisationsklima differiert nach diesem Ansatz von Organisation zu Organisation und ist eine Funktion der Differenzen in den Organisationsstrukturen.

Als Schwächen kritisieren Schneider & Reichers (1983):

- es wurden empirisch nur uneinheitliche Zusammenhänge zwischen Strukturen und Klima gefunden, die sowohl positiv wie negativ waren, außerdem werden Nullkorrelationen beschrieben (Berger & Cummings, 1979).
- Organisationsstrukturen, die für die gesamte Organisation gelten, können Unterschiede im Klima zwischen Arbeitsgruppen als Teil der Gesamtorganisation nicht erklären.

Aufgrund dieser Schwächen in beiden Ansätzen formulieren Schneider & Reichers (1983) die Annahme, daß Klima durch die Interaktion zwischen Mitgliedern einer Arbeitsgruppe miteinander entsteht.

Dem interaktionistischen Ansatz von Schneider & Reichers liegt das Konzept von Mead (1934) zugrunde, das von ihm als "social behaviorism" bezeichnet wird. Klima wird als gemeinsames Eigentum der Organisation und der Individuen betrachtet. (vgl. Ashford, 1985). Somit bilden nicht die Organisationsstruktur, die Organisationsprozesse oder das Individuum das organisationale Klima, sondern die Interaktion der Organisationsmitglieder. Normative Strukturen regulieren den Inhalt von Klima-Wahrnehmungen ebenso, wie der Prozeß, durch den wahrgenommen wird. Nach Schneider & Reichers (1983) gibt es wenig Zweifel an gleichen Organisationsklimata, wenn alle Ansätze miteinander kombiniert werden; ähnliche Strukturen der Organisation produzieren ähnliche Klima Wahrnehmungen bei Organisationsmitgliedern, die sich mit der Zeit durch Selektion und Abnutzung sehr ähnlich geworden sind.

Kommentar

Nach Conrad & Sydow (1984) ist dieser Ansatz von Schneider & Reichers (1983) um die gesellschaftlich-ökonomischen Bedingungen zu erweitern, die für gemeinsame Deutungen und Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder letztendlich verantwortlich sind.

Diese Auffassung sollte jedoch durch entsprechende empirische Untersuchungen belegt werden.

Da besonders bei großen Organisationen selten ein Item übereinstimmend beantwortet wird, ist es zurückzuweisen, daß Organisationsklima nur dann besteht, wenn die Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder übereinstimmend sind.

Die von James & Jones (1979) genannten Kriterien für eine Aggregation von individuellen Klimawerten zu einem Organisationsklima-Gesamtwert können in den wenigsten Fällen eingehalten werden.

Für das psychologische Klima ist der Kognitions- und Wahrnehmungsprozeß entscheidend. Gerade dieser Prozeß bestimmt nicht das Organisationsklima. Die Aggregation von individuellen Klimawerten wird nach "externen", d.h. nicht nach personalen Kriterien vorgenommen (z. B. nach der Hierarchiestufe). Gerade diese Kriterien sind umso nützlicher, wenn sie entsprechend dem Untersuchungszweck

und, bezogen auf das theoretische Organisationsklima-Konzept, ausgewählt werden.

Wir vertreten die Ansicht, daß die Mehrheit der Klima-Wahrnehmungen für eine Organisation entscheidend ist und daß diese Mehrheit das Organisationsklima konstituiert.

Auf diese Weise lassen sich unter Verwendung von Mittelwerten und Standardabweichungen verschiedene Organisationsklimata feststellen:

- soziale Kollektive mit einem Klima, das sich aus übereinstimmenden Wahrnehmungen zusammensetzt,
- soziale Kollektive mit einem Klima, das sich aus differierenden Wahrnehmungen zusammensetzt.

Zusätzlich dazu sollte der durchschnittliche Klimawert eines sozialen Kollektivs betrachtet werden, da unter der Betrachtung des Klimas als molares Konzept die Mehrheitswahrnehmung für die gesamte Organisation von Bedeutung ist. Dies gilt für das Arbeitsgruppenklima ebenso wie für das Organisationsklima.

Eine Hilfe stellt dabei die exakte Itemformulierung dar, die mit dem theoretischen Konzept von Klima kongruent sein sollte. Eine Itemformulierung, bezogen auf die Gesamt-Organisation, ist nicht zu empfehlen, da die Informationen für das einzelne Individuum zu unklar und zu gering ist und somit eine zu große Abstraktionsleistung von den Organisationsmitgliedern erfordert. Beurteilt werden kann das Organisationsklima nach interaktionistischem Ansatz auch nur für die Personen, mit denen der Antwortende interagiert. Das stellt immer eine beschriebene Gruppe von Personen, z.B. eine Abteilung oder Arbeitsgruppe. Die Meinung von Schneider & Reichers (1983), der Itemformulierungen mit entsprechendem Abstraktionsniveau für die gesamte Organisation bevorzugt wird von uns nicht geteilt. Organisations- oder Subgruppenklima ist als Summe subjektiver Wahrnehmungen kein objektives Maß sondern bleibt subjektiv.

Für eine Organisation ergeben sich neben dem durchschnittlichen gesamten Organisationsklimawert auch Profile nach Untersuchungskriterien. Individuelle Unterschiede dürften dagegen kaum eine ausreichende Informationsquelle für die jeweilige Organisation sein. Will man jedoch die Auswirkungen von bestimmten Variablen wie Hierarchie, Alter etc. bestimmen, ist eine Gruppierung nach diesen Variablen durchaus sinnvoll. Wenn sich die Organisationen voneinander mehr unterscheiden als die Abteilungen und

Arbeitsgruppen innerhalb von Organisationen, kann von einem Organisationsklima gesprochen werden.

Diese Ausführungen betonen gerade den heterogenen und multiplen Charakter des Organisationsklimas. Er zeigt an, daß personale und situationale Variablen zur Klima-Wahrnehmung beitragen.

Die Probleme der Aggregation gelten demnach nur für Untersuchungen, die Organisationsklima als die Übereinstimmung in der Klima-Wahrnehmung definieren, jedoch nicht für Untersuchungen, die die Mehrheit der Wahrnehmungen innerhalb einer Abteilung oder Organisation als Organisationsklima definieren.

Somit gelangen wir zu der Annahme, daß für eine Organisationsklima-Untersuchung nicht die Übereinstimmung von Erhebungs- und Untersuchungseinheit notwendig ist, sondern vielmehr die Übereinstimmung der theoretischen Ebene des Merkmalsträgers von organisationalem Klima mit der Untersuchungsebene.

Jedoch ist mit Glick(1985) zu sagen, daß trotz oder gerade wegen nicht übereinstimmender Wahrnehmung Organisationsklima nicht von individuellen Charakteristika und psychologisches Klima nicht von organisationalen Charakteristika unabhängig ist.

Derselbe Autor bezeichnet die Schlußfolgerungen von James (1982) als irrig, nach denen das Organisationsklima nur ein Phänomen auf individuellem Niveau sein kann.

Auch Mossholder & Bedeian (1985) verteidigen die Aggregation von Messungen von psychologischem Klima. Sie wollen feststellen, wie Individuen im allgemeinen das Klima in einer Organisation beschreiben.

Die von Schneider & Reichers (1983) entwickelten drei Ansätze der Entstehung von Klima führen nur begrenzt zu ähnlichen Klima-Wahrnehmungen. Besondere gesellschaftlich-ökonomische und personale Bedingungen als Einflußfaktoren bleiben bisher unberücksichtigt.

Die von Field & Abelson (1982) zusammengestellten Studien weisen auf die Konstruktvalidität von Organisationsklima, Arbeitsgruppenklima und psychologischem Klima hin. Ein Organisationsklima sollte dann als existent betrachtet werden, wenn es für Organisationen unterschiedlich ist; diesselbe Organisation kann aber verschiedene Subklimata besitzen (Gavin & Howe, 1977; James, 1982; Joyce & Slocum, 1979).

Festzuhalten bleibt, daß der Merkmalsträger von organisationalem Klima im theoretischen Konzept mit dem Merkmalsträger in der Untersuchung übereinstimmen muß.

Der multiple Charakter des Organisationsklimas zeigt sich auch bei der Beantwortung der Frage nach der

2.3.3. Die Anzahl der Dimensionen des Organisationsklimas

Die Betrachtung des Klima-Konzeptes als interaktionistisch impliziert zwangsläufig mehrere Dimensionen, die stärker auf personale oder stärker auf situationale Variablen ausgerichtet sein können.

Anzahl und Art der Dimensionen wurden vielfach untersucht (Weinert, 1981 gibt einen Überblick). Ihre Zusammenstellung ist jedoch unterschiedlich. Auch ihre Anzahl schwankt. Nur wenige Untersuchungen kombinieren einen theoriegeleiteten Ansatz mit statistisch-empirischer Dimensionsgewinnung. Die Darstellung des Organisationsklimas als multidimensionales Konzept ist weitgehend übereinstimmend (Conrad & Sydow, 1984; Field & Abelson, 1982; Prichard & Karasick, 1973;).

Referiert werden einige Dimensionen, die mehreren Untersuchungen gemeinsam sind:

Autonomie/Kontrolle

Strukturierungsgrad

Belohnung

Rücksicht/Wärme/Unterstützung

(vgl. Neuberger, 1980)

Daß nur wenige Dimensionen bestehen, die mehreren Untersuchungen gemeinsam sind, überrascht nicht, wenn man die unterschiedlichen Konzepte von Organisationsklima betrachtet.

Vergleichbar sind also nur Dimensionen aus Untersuchungen, die dasselbe Klima-Konzept benutzen.

Spezifische Variablen für bestimmte Organisationen können nicht miteinander verglichen werden.

Verglichen werden sollten dagegen nur Untersuchungen mit gleichem methodischen Ansatz und entsprechenden Untersuchungsinstrumenten.

Weiterhin können nur Untersuchungen verglichen werden, die das gleiche Untersuchungsziel haben, da dieses oft die Art und Anzahl der Klima-Dimensionen bestimmt.

Um genauere Aussagen über spezifische Zusammenhänge machen zu können, sollten spezifische Klimata durch bestimmte Dimensionen untersucht werden.

2.4. Operationalisierungsmethoden

2.4.1. Darstellung anhand von Untersuchungen

Im Anschluß an das neu definierte Modell von Klima werden Möglichkeiten von Operationalisierungs- und Analysemethoden vorgestellt sowie Probleme diskutiert, die diese Methoden aufwerfen.

Mit wenigen Ausnahmen (z.B. Litwin & Stringer, 1968) wurden bei der Erforschung des Organisationsklimas standardisierte Fragebogen zur Erfassung von Wahrnehmungen verwendet, die die meßtheoretischen Erfordernisse erfüllen.

Die grundsätzliche Problematik beim Einsatz von Fragebogen trifft natürlich auch in vollem Umfang auf die Messung des Organisationsklimas zu (z. B. "soziale Erwünschtheit", "Tendenz zur Mitte").

Entsprechend dem jeweiligen theoretischen Konzept von Organisationsklima erheben Fragebogen entweder in der Hauptsache strukturelle Variablen, personale Variablen oder eine Auswahl beider Variablengruppen. Da sich die theoretischen Konzepte von Organisationsklima in den einzelnen Untersuchungen unterscheiden, entwickelte sich eine Vielzahl von Fragebogeninstrumenten mit unterschiedlichen Dimensionen.

Zu den bekanntesten und am öftesten verwendeten Fragebogen gehören Likerts (1967) "Profile of Organization Characteristics", der "Organizational Climate Que-

stionnaire" von Halpin & Croft (1962), der "Climate Questionnaire" von Litwin & Stringer (1968), der die Feldtheorie als Ansatz hat. Schneider & Bartlett (1970) entwickelten auf ihrem subjektiven Ansatz den "Agency Climate Questionnaire". Im deutschen Sprachraum entstanden bisher nur zwei bekannte Instrumente: der "Fragebogen zum Organisationsklima" von Forster (1978), der ein hierarchisches Organisationsklima-Konzept zugrunde legt, und der "Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebsklimas" von Rosenstiel et al. (1983). Das letztgenannte Instrument gründet sich auf einen subjektivistisch ausgerichteten Ansatz und eine Facettenanalyse.

Die gefundenen Untersuchungen sind als Querschnittsuntersuchungen zu bezeichnen.

Das Vorgehen bei der Erstellung von Organisationsklima-Fragebogen ist in den meisten Fällen folgender Art: die nach Informationen aus der Literatur, Forschung oder Befragung zusammengestellten Items werden cluster- oder faktorenanalysiert und so, bezüglich ihrer gefundenen Gemeinsamkeiten, zusammengefaßt. Korrelationsanalysen prüfen den Zusammenhang von Klima zu situativen und personalen Variablen.

In manchen Untersuchungen wird organisationales Klima als Merkmal des Individuums untersucht, in anderen Studien als Merkmal der Organisation als eines sozialen Kollektivs:

- a) einige Autoren definieren organisationales Klima als Übereinstimmung in der Wahrnehmung der Individuen, bevor die Daten zu OrganisationsklimaScores aggregiert werden (James, 1982),
- b) andere Autoren (Glick, 1985) betrachten ein soziales Kollektiv als Merkmalsträger. Aggregationen stellen hierbei den Wert für das überwiegend vorkommende psychologische Klima dar. Die Übereinstimmung in der Wahrnehmung von Klima ist somit keine Voraussetzung für die Aggregation, sondern stellt nur eine (besondere) Form des Organisations- oder Arbeitsgruppenklimas dar. Die Klimata sollten jedoch innerhalb der Ebenen weniger variieren als zwischen den Ebenen.

2.4.2. Methodologische Probleme

Definiert man Klima als übereinstimmende Beschreibung durch die Organisationsmitglieder, entstehen mehrere methodologische Probleme. Aggregationen von individuellen Klima-Scores sind nur unter bestimmten Bedingungen erlaubt, die meistens nicht einzuhalten sind, d.h., Organisationsklima kann als solches nicht immer entstehen. Dadurch entstehen sogenannte "pitfalls", für die in der Literatur nachstehende Vorschläge diskutiert werden:

- die Mittelwerte der Individualwerte innerhalb der Ebenen dürfen nicht oder nur wenig variieren (vgl. Field & Abelson, 1982),
 - geeignete Methoden für die Prüfung von Reliabilität und Validität von Organisationsklima-Scores auf Organisationsniveau müssen eingesetzt werden,
 - die Stichprobe für das Organisationsklima sollte die gesamte Organisation sein (Repräsentativität),
 - genaue Itemformulierung bezüglich der Untersuchungseinheit,
 - multiple Methoden wie Hinzunahme von Ratings und Archivdaten,
 - Kontrolle möglicher Fehlerquellen,
 - starke kontextuelle Ähnlichkeit während der Erhebung,
 - Reliabilitätsprüfung auf dem Niveau der Organisation, nicht auf individuellem Niveau (vgl. James & Jones, 1979). Weiterhin sind als Fehlerquellen zu beachten:
- zunehmende Zahl der Antworten verbessert die Reliabilität
 - zunehmende Itemzahl verbessert die Reliabilität (vgl. Glick, 1985).

Kommentar

Bezogen auf das Untersuchungsziel lassen sich mehrere Klassen von Untersuchungen bilden, da das Organisationsklima teilweise als unabhängige, als abhängige oder intervenierende Variable verwendet wird.

Auch in bezug auf den Merkmalsträger von Organisationsklima lassen sich die Untersuchungen unterscheiden.

Auf eine eindeutige Itemformulierung ist zu achten, einmal um die Konzepte des Organisationsklimas und der Arbeitszufriedenheit voneinander zu trennen, zum anderen, um die Untersuchungseinheit deutlich zu machen.

Zu berücksichtigen ist, daß Untersuchungs- und Theorieebene des Merkmals-trägers von organisationalem Klima identisch sein müssen.

Der multidimensionalen Eigenschaft des Organisationsklimas sollte durch Einbezug mehrerer Situations- und Personenvariablen Rechnung getragen werden.

Um Veränderungen in der Organisationsklima-Wahrnehmung zu erfassen und um Aussagen über intervenierende oder moderierende Variablen zu machen, werden Längsschnittuntersuchungen und experimentelle Untersuchungen vorgeschlagen (vgl. Field & Abelson, 1982).

Als Fortschritte in methodologischer Sicht bleiben festzuhalten:

- Die Aggregation von individuellen Klima-Daten ist in Abhängigkeit von der Definition erlaubt oder verboten,
- Die Übereinstimmung in der Wahrnehmung von Organisationsklima ist innerhalb der Ebenen größer als zwischen den Ebenen, d.h., die Standardabweichungen sind für Organisationswerte größer als für Abteilungen innerhalb einer Organisation.

2.5. Indikatoren zur Einschätzung von Untersuchungen

Aufgrund bisheriger Betrachtungen vom Konzept des Organisationsklimas und der methodologischen Probleme bei der Operationalisierung und Analyse lassen sich einige Indikatoren zusammenstellen, die es erlauben, bisherige Untersuchungen sinnvoll einzuordnen:

1. Darstellung des Untersuchungsziels
2. Definition von Organisationsklima
3. Theoretischer Ansatz: ist die Untersuchung objektivistisch, subjektivistisch oder interaktionistisch orientiert
4. Dimension(en) von Organisationsklima: wieviele und welche Dimensionen von Klima werden betrachtet
5. Ebene(n): ist das Individuum der Merkmalsträger für organisationales Klima oder ein soziales Kollektiv
6. Theorieebene(n): ist die Ebene des Merkmalsträgers von organisationalem Klima in der Theorie genannt
7. Analyseebene(n): ist die Ebene des Merkmalsträgers für die Analyse eindeutig
8. Untersuchungsebene(n): welche Ebene ist der Merkmalsträger für organisationales Klima
9. Untersuchungsinstrumente: werden mehrere oder nur ein Instrument verwendet
10. Untersuchungsdurchführung: per Post, direkt, während der Arbeitszeit oder zu Hause
11. Stichprobe: aus welchen Branchen entstammen die Organisationen, wie

groß ist die Stichprobe

12. Analysemethode(n): werden einfache oder multiple Methoden verwendet
13. Übereinstimmung von Konzept und Untersuchungsinstrument(en)
14. Übereinstimmung der Ebene des Merkmalträgers von organisationalem Klima in der Theorie und in der Untersuchung
15. Übereinstimmung der Ebene des Merkmalträgers von organisationalem Klima in der Untersuchung und der Analyse
16. Aggregation: besteht eine Angabe darüber, ob eine Aggregation der individuellen Klimawerte vorgenommen wurde?
17. Reliabilität/Validität: wie werden Reliabilität und Validität der Instrumente und Messungen vorgenommen?
18. Ergebnisse

2.6. Untersuchungen zum Organisationsklima

2.6.1. Allgemeiner Überblick

Die historischen Grundlagen für die Untersuchungen zum Organisationsklima beginnen mit Lewins (1951) "Feldtheorie", die besagt, daß menschliches Verhalten eine Funktion der Interaktion von Person (P) und Situation (U) ist:

$$V = f(P, U)$$

Die Weiterführung geschah durch Untersuchungen von Lippitt (1940) und Lippitt & White (1943, 1958) zu "Group Climate" und "Leadership Climate".

In den 60er Jahren begann dann die Entwicklung des Organisationsklima-Konzeptes. Erste Untersuchungen zum Organisationsklima in Abhängigkeit vom Führungsstil stammen von Likert (1961, 1967). Auf seine Theorie "Y" gegründet entwickelte er seinen Fragebogen "Profil of Organization Characteristics" (Likert, 1967).

Eine bahnbrechende Untersuchung ist die klassische Experimentalstudie von Litwin & Stringer (1968). Ihre Simulation von drei Organisationen mit unterschiedlichen Führungsstilen zeigt, daß sich die Führungsstile im Organisationsklima widerspiegeln. Die unterschiedlichen Klimata haben ebenfalls unterschiedliche Leistungen und Grade von Arbeitszufriedenheit zur Folge. Ihre Erkenntnisse bilden eine wichtige Basis des Organisationsklima-Konzeptes.

Die sich in den 70er Jahren häufenden Untersuchungen fanden einen Zusammenhang zwischen Organisationsklima und Organisationsstruktur (Payne & Pheysy, 1971) sowie zwischen Organisationsklima und Hierarchie (Payne & Mansfield, 1973). Ein Einfluß der Organisationsgröße auf das Organisationsklima wurde nur z.T. bestätigt (Payne & Mansfield, 1973, 1978; Mansfield & Payne, 1977). Prichard & Karasick (1973) fanden, daß sich Organisationen bezüglich ihres Organisationsklimas unterscheiden. Untersuchungen von George & Bishop (1971) ergaben eine Kompatibilität von organisationalen und personalen Merkmalen bezüglich des Organisationsklimas.

Die Kritik an der objektivistischen Forschungsrichtung brachte den Umschwung in die subjektivistische Forschungsrichtung.

Durch die Entwicklung des "Climate Approach" von Schneider & Bartlett (1970, Schneider & Hall, 1972) und des Ansatzes des "Psychologischen Klimas" von James & Jones (1976) wurde die interaktionistische Forschungsrichtung eingeleitet.

In diesem Zeitraum entstanden Untersuchungen zum Zusammenhang von Organisationsklima mit Arbeitszufriedenheit bzw. mit Leistung (Lawler, 1974). Schneider & Snyder (1975) fanden heraus, daß das Organisationsklima von den Organisationsmitgliedern ähnlicher wahrgenommen wird als die Arbeitszufriedenheit. Zum Zusammenhang von Organisationsklima und Persönlichkeitsvariablen (Johnston, 1974) wurde die varianzaufklärende Wirkung von Persönlichkeitsvariablen entdeckt; jedoch fanden andere Untersuchungen auch heraus, daß Organisationsklima-Wahrnehmungen durch personale und organisationale Variablen gleich stark beeinflußt werden (Gavin, 1975).

Zu dieser Zeit wurden auch einige Organisationsklima-Instrumente entwickelt.

2.6.2. Überprüfung von empirischen Untersuchungen zum Thema Organisationsklima

Um ein vollständiges Bild von Theorie und Forschung auf dem Gebiet des Organisationsklimas zu erhalten, haben wir anhand der "Psychological Abstracts" auch jene Untersuchungen überprüft, die zwischen 1979 und 1986 zu diesem Thema entstanden sind.

Die in diesem Zeitraum erschienenen Untersuchungen werden wir entsprechend der im Punkt 2.5. aufgestellten Indikatoren betrachten.

a) Definition

Die Mehrheit der Autoren gibt keine genaue und/oder umfassende Definition nach den Kriterien von Conrad & Sydow (1984) (z.B. Ganesan & Tacharand, 1982; Mossholder et al., 1985). Jedoch kann man die Definition in den meisten Fällen

erschließen, wenn man die untersuchten Variablen und die dazu benutzten Instrumente betrachtet.

b) Untersuchungsziel

Wir entschieden uns, die Untersuchungen nach dem Untersuchungsziel zu gruppieren und näher zu analysieren. Diese Betrachtungsweise ließ sich bei jeder Untersuchung erfolgreich anwenden.

Folgende Untersuchungsziele wurden beschrieben:

1. Erstellung von Instrumenten,
2. Überprüfung von Instrumenten,
3. Zusammenhangsstudien von Organisationsklima und seinen Einflußvariablen,
4. Zusammenhangsstudien von Organisationsklima mit Verhalten bzw. Einstellung,
5. Zusammenhangsstudien von Organisationsklima mit Drittvariablen.

Ordnet man die Untersuchungen nach diesen Zielen ein, zeigt sich ein einseitiges Bild:

neue Instrumente wurden seit 1979 lediglich in drei Arbeiten entwickelt (James & Jones, 1979; Rosenstiel, 1983; Sharma, 1983).

Eine Überprüfung von bisher existierenden Instrumenten fand sich nur zweimal (Doutriaux et al., 1984; Roger & Miles, 1980).

Alle übrigen Untersuchungen sind Zusammenhangsstudien, wovon sich wiederum die Mehrheit der Studien mit dem Zusammenhang von Organisationsklima und Verhalten beschäftigt (vgl. Abbey & Dickson, 1983; Allen et al., 1982; Angie & Perry, 1986; Ansari et al., 1982; Bedeian et al., 1982; Das, 1982; Ganesan & Tarachnd, 1982; et al, 1982; Heller et al., 1982; Lysonski, 1985; McDaniel et al. 1982; Sekaran, 1981).

Die Unklarheit des Organisationsklima-Konzeptes wird durch die fehlende Überprüfung von Klima-Instrumenten unterstützt. Für die Zusammenhangsstudien wird demnach zu prüfen sein, wie konsistent die erhaltenen Ergebnisse sind. Eine In-

konsistenz der Ergebnisse wird die Ansicht vom unklaren Organisationsklima-Konzept weiter unterstützen.

2.6.2.1. Entwicklung von Organisationsklima-Instrumenten

Seit 1977 wurde die Entwicklung von drei neuen Organisationsklima-Instrumenten in die "Psychological Abstracts" aufgenommen.

James & Jones (1979) entwickelten aus vorliegenden Instrumenten über Faktorenanalyse einen Fragebogen zur Erfassung des psychologischen Klimas, bestehend aus sechs Dimensionen.

Ihr Ansatz ist interaktionistisch und erfaßt situationale, personale und Situation-Person-Variable. Entsprechend ihrer Definition von Organisationsklima, das sie als eine Übereinstimmung der Wahrnehmung der Organisationsmitglieder festlegen, stellen sie fest, daß eine Aggregation von Daten des individuellen Klimas zur Beschreibung des Klimas in einer Organisation ungünstig ist. Die Gründe dafür wurden ausführlich in Punkt 2.3. diskutiert.

Die Stichprobe setzt sich aus Matrosen zusammen. Verwendet wurde der Fragebogen ebenfalls von Tyagi (1982).

Für den deutschsprachigen Raum entwickelte Rosenstiel (1983) den EEB (Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebsklima), dessen Ansatz in einer Facettenanalyse besteht. In die Fragebogenentwicklung gingen theoretische, empirisch überprüfte Dimensionen ein.

Der Fragebogen enthält die Dimensionen:

- Allgemeine Fragen,
- Kollegen,
- Vorgesetzte,
- Organisation,
- Information und Mitsprache,
- Interessenvertretung,
- Betriebliche Leistungen.

Die Analyseebene ist die Organisation. Eine Aggregation der individuellen Daten auf Organisationsebene wurde vorgenommen. Die Ebene der Theorie ist mit der Analyseebene identisch. Die Erhebungsebene ist das Individuum.

Rosenstiel wählte eine Stichprobe von 16 Organisationen nach bestimmten Kriterien aus (Rosenstiel, 1983).

Seine Untersuchung zeigt keinen Zusammenhang von Organisationsklima und soziodemographischen Variablen. Eine Ausnahme bildet lediglich das Alter, das positiv mit organisationalem Klima korreliert.

Positive Zusammenhänge ergaben sich jedoch mit situativen Variablen wie Größe der Organisation oder Arbeitsbereiche innerhalb von Organisationen.

Weitere personale Variable, wie psychologische Variable der Persönlichkeit, wurden nicht erhoben.

Sharma (1983) entwickelte ebenfalls ein neues Instrument, worüber jedoch keine genauen Angaben in den "Psychological Abstract" existieren. Die Stichprobe besteht aus 3500 Personen aus 28 Organisationen.

2.6.2.2. Instrumentenüberprüfung

Unter diese Kategorie ließen sich nur zwei Artikel einordnen (Roger & Miles, 1980; Doutriaux et al., 1984).

Roger & Miles (1980) fanden den LSOCQ (Organizational Climate Questionnaire) von Litwin & Stringer (1968) eher intra- als interorganisational bestätigt.

Doutriaux et al. (1984) fanden die Nützlichkeit von 14 Skalen ihres eigenen Fragebogens zum Sozialpsychologischen Klima bestätigt.

2.6.2.3. Zusammenhangsstudien zum Organisationsklima

2.6.2.3.1. Der Zusammenhang von Organisationsklima mit seinen Einflußvariablen

Der Zusammenhang von Organisationsklima mit seinen als Einflußvariablen konzipierten Variablen wurde von mehreren Autoren untersucht (Falkenberg, 1980; Ganesan & Tarachand, 1982; Kieser & Kubicek, 1983; Mansfield, 1980; Mosshol-

der et al., 1985; Narayana & Venkatalacham, 1982; Paolillo, 1982; Payne & Mansfield, 1978; Ylä-Anttila, 1980).

Dabei wurde von mehreren Autoren der Einfluß von Strukturmerkmalen der Organisation auf das Organisationsklima festgestellt (Ylä-Anttila, 1980; Payne & Mansfield, 1978; Kieser & Kubicek, 1983; Mansfield, 1980; Paolillo, 1982).

Der theoretische Ansatz ist hierbei nicht explizit genannt. Betrachtet man die verwendeten Untersuchungsinstrumente und erhobenen Variablen, stellt man fest, daß neben der Erhebung von Organisationsklima, mittels Fragebogen, nur eine Erhebung von objektiven Organisationsmerkmalen erfolgt (Kieser & Kubicek, 1983; Mansfield, 1980). Eine Ausnahme bildet die Untersuchung von Paolillo (1982), der neben situativen Variablen auch soziodemographische Personenvariablen und Person-Situation-Variable erhebt. Er erhält für personale Variable als Ergebnis keine Bedeutung für die Organisationsklima-Entstehung, was möglicherweise darauf zurückzuführen ist, daß lediglich soziodemographische Daten und nicht psychologische Variable erfaßt wurden.

Der Zusammenhang der Organisationsgröße mit organisationalem Klima wird z.T. als direkt (Kieser & Kubicek, 1983), z.T. als unbedeutend bezeichnet (Mansfield, 1980). Narayana & Venkatachalam (1982) untersuchen auch den Einfluß unterschiedlicher Produktivität als situative Variable und verzeichnen einen Einfluß auf das Organisationsklima. Die Analyseebene ist für diese Untersuchungen nicht angegeben, läßt sich aber aufgrund der Organisationsklima-Instrumente als Organisationsebene bezeichnen. Es ist ebenfalls nicht angegeben, ob eine Aggregation der individuellen Klima-Scores vorgenommen wurde.

Als Organisationsklima-Instrumente wurden der BOCI, die Likert-Skala, der CQ (Climate Questionnaire) von Litwin & Stringer (1968) sowie ein spezifisch entwickelter Fragebogen verwendet.

Die Anzahl der Studien, die explizit den Einfluß von personalen Variablen untersuchen, ist im genannten Zeitraum eher gering (Narayana & Venkatachalam, 1982; Paolillo, 1982).

Ein Zusammenhang wurde bezüglich des ausgeübten Berufes, der Hierarchie und der Stärke der Persönlichkeitsorientierung gefunden (Ganesan & Tarachand, 1982; Paolillo, 1982), nicht jedoch für soziodemographische Variable.

Eine genaue Bezeichnung der Analyseebene ist in diesen Artikeln ebenso wenig gegeben wie ein Hinweis auf eine vorgenommene Aggregation.

Verwendet wurden neben der Likert-Skala der LSOCQ von Litwin & Stringer (1968). Während Paolillo (1982) in seiner Untersuchung neben dem Organisationsklima-Fragebogen von Pelz & Andrews (1966) situative, Person-Situation-Variablen und soziodemographische Daten verwendet, benutzen Ganesan & Tarachand (1982) psychologische Variable. Die stärkere Einwirkung dieser personalen Variable auf die Organisationsklima-Wahrnehmung läßt sich damit erklären.

2.6.2.3.2. Der Zusammenhang des Organisationsklimas mit Einstellung und Verhalten

a) Der Zusammenhang von Organisationsklima mit Arbeitszufriedenheit

Die größere Anzahl der im genannten Zeitraum entstandenen Untersuchungen beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von Organisationsklima und Verhalten (Kumar & Bohra, 1979; Schnake, 1983; Solomon, 1986; Srivastava & Pratap, 1984; Joyce & Slocum, 1982). Von Interesse sind hierbei viele Gebiete, die auch für die Praxis von Bedeutung sind: Arbeitszufriedenheit, Leistung, Motivation, Macht, Engagement, Innovation, Involvement, "whistle-blowing". Auffällig ist, daß die Mehrzahl der Untersuchungen sich mit dem Zusammenhang von Klima mit Arbeitszufriedenheit beschäftigt. Von allen Forschern wurden hierbei übereinstimmend Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima festgestellt (Kumar & Bohra, 1979; Srivastava & Pratap, 1984).

Joyce & Slocum, 1982). Festgestellt wurde auch, daß diese Beziehung von Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit in privaten Organisationen größer ist als in öffentlichen (Solomon, 1986), bei demokratisch wahrgenommenem Organisationsklima höher ist als bei autokratisch wahrgenommenem (Kumar & Bohra, 1979) und daß der auspartialisierte Arbeitszufriedenheits-Anteil die Organisationsklima-Dimensionen verbessert (Schnake, 1983).

Gemessen werden jeweils anhand von Fragebogen die Arbeitszufriedenheit und das Organisationsklima. Zusätzliche situationale oder personale Variable sind nicht erhoben worden, so daß Wirkungen, die nicht von der Arbeitszufriedenheit oder dem Organisationsklima ausgehen, nicht erfaßt werden konnten. Die Untersuchung von Joyce & Slocum versucht dieser Frage etwas näher zu kommen, in-

dem ein stärkerer Zusammenhang von Klima-Diskrepanzen, die zwischen psychologischem und Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit ermittelt wurden, im Vergleich zum Zusammenhang Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit betrachtet wird.

Die gefundenen positiven Zusammenhänge von Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit lassen sich mit der Ähnlichkeit der beiden Konzepte bezüglich der Situations- und Personenvariable erklären.

b) Der Zusammenhang zwischen Organisationsklima und Leistung

Die wenigen Untersuchungen, die zu diesem Thema im genannten Zeitraum entstanden sind, zeigen unterschiedliche Ergebnisse. Joyce & Slocum (1982) fanden einen positiven Zusammenhang mit Organisationsklima, Ansari et al. (1982) fanden diesen Zusammenhang zwischen Klima und Leistung nur bei Persönlichkeitsmerkmalen, die mit einem leistungsorientierten Klima übereinstimmten.

Heller et al. (1982) fanden einen negativen Zusammenhang zwischen konvergent bzw. diskriminant validen psychologischen Organisationsklima-Indizes und Leistung. Die objektiven Organisationsklima-Indizes dagegen erklären nach diesem Untersuchungsergebnis mehr Varianz der Leistung. Ähnliche Ergebnisse zum Zusammenhang Organisationsklima und Leistung zeigen sich auch vor 1979.

c) Der Zusammenhang von Organisationsklima und Motivation

Motivation stellt eine Personenkomponente dar. Untersuchungen, die Zusammenhänge mit Variablen untersuchen, die sich unter den Begriff Motivation einordnen lassen, werden daher als interaktionistisch ausgerichtet betrachtet. Festgestellt wurden Zusammenhänge von Ganesan (1983) und Tyagi (1982). Als Analyseebene läßt sich aufgrund des Organisationsklima-Instrumentes von Litwin & Stringer (1968) die Organisation bestimmen.

Die übrigen Untersuchungen (Abbey & Dickson, 1986; Angle & Perry, 1986; McDaniel, 1985; Sekaran, 1981) fanden einen positiven Zusammenhang zwischen Organisationsklima und sozialer Macht, zwischen kooperativem Orga-

nisationsklima und dualem Engagement in der Organisation und in der Gewerkschaft (Angle & Perry, 1986; McDaniel, 1985).

Spezifische Organisationsklimata stehen mit spezifischem Verhalten im Zusammenhang: innovationsgeprägtes Organisationsklima führt zu Innovationen (Abbey & Dickson, 1983), Organisationsklima mit starker Selbstachtung steht im Zusammenhang mit "job involvement" (Sekaran, 1981). Auch ein Organisationsklima, das zu "whistle blowing" ermutigt, steht damit im positiven Zusammenhang (Miceli & Near, 1985).

Längsschnittuntersuchungen sind aufschlußreich, wenn es um Wirkungen von Veränderungen von Organisationsstrukturen geht.

d) Untersuchungen über den Zusammenhang von organisationalem Klima und Stress

Bei der Überprüfung von Untersuchungen zu diesem Zusammenhang, gingen wir nach folgenden Kriterien vor:

- wir betrachten nur Untersuchungen, die in den "Psychological Abstracts" ab 1977 erschienen sind;
- wir betrachten nur Untersuchungen, die sich mit Klima und Stress in industriellen Organisationen befassen.

Die Vorstellung dieser Untersuchungen zum oben genannten Zusammenhang erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll lediglich einen Überblick über den Stand der Forschung geben.

Mehrere Untersuchungen gründen sich auf ganz bestimmte Forschungsbedingungen, weshalb die Ergebnisse nur mit Vorsicht zu generalisieren sind.

Einige Untersuchungen sind stichprobenspezifisch angelegt, d.h., sie untersuchen nur bestimmte Stichproben innerhalb einer Organisation, selten die gesamte Belegschaft (Lyonski, 1985).

Andere Untersuchungen nehmen eine Eingrenzung von Stress vor, bevorzugt wird z.B. Rollenstress untersucht (Bedeian et al., 1982; Lyonski, 1985) oder Stress wird als arbeitsbezogene Angst definiert (Das, 1982).

Die meisten Untersuchungen beziehen sich nur auf bestimmte Dimensionen von Klima, wie z. B. auf die Leistung und den Zusammenhang mit Stress (Allen et al., 1982; Lysonski, 1985).

Für den Zusammenhang von wahrgenommener Leistung und Stress ergibt sich, daß Rollenautonomie für diese Wahrnehmung als Moderator fungiert (Lysonski, 1985). Allen et al. (1982) fanden eine negative Beziehung zwischen Stress und wahrgenommener Leistung.

Stress als arbeitsbezogene Angst definiert, zeigt nach Das (1982) Zusammenhänge mit mehreren Aspekten von organisationalem Klima, besonders mit dem Gefühl von Machtlosigkeit und mit einer unüberlegten Riskobereitschaft.

Die Dimensionen Stress durch Zeitdruck und Angst zeigen nach Parker & DeCotiis, (1983) Zusammenhänge mit Klima und Information. Auch Bedeian et al. (1981) berichten über Zusammenhänge zwischen Rollenambiguität, Rollenkonflikt und dem Organisationsklima.

Den Zusammenhang von Stressreaktionen und Arbeitsbedingungen, die sich strenggenommen nicht unter den Terminus "Organisationsklima" subsummieren lassen, untersuchten Zaleznik et al. (1977). Die Untersuchung soll jedoch trotzdem kurz vorgestellt werden, da sie sich mit der Frage beschäftigt, inwieweit Stress in Organisationen durch einen Organisations- oder Persönlichkeitseffekt bestimmt wird. Als Ergebnis wird berichtet, daß Manager weniger Stressreaktionen zeigen als "staff" und "operations people". Psychodynamische Variablen hängen mit der Stresstoleranz und der Wahl der Krankheitssyndrome zusammen. Daneben aktiviert die Umgebung die Abwehr von Ärger und Wut.

e) Der Zusammenhang von Organisationsklima mit Drittvariablen

Untersuchungen, die sich weder explizit mit dem Zusammenhang zwischen Organisationsklima und seinen Einflußvariablen oder Verhalten beschäftigen, wurden unter die Kategorie "Drittvariable" eingeordnet.

Alderman & Tecklenburg (1983) untersuchen den Zusammenhang von Organisationsklima und Training. Sie finden in einem pre-post-Verfahren einen positiven Zusammenhang zwischen Training und verbesserter persönlicher Einstellung, jedoch keine signifikante Änderung der Organisationsklima-Wahrnehmung. Der

Grund dafür könnte dem in Definitionen betonten "relativ überdauernden Charakter" des Organisationsklimas zuzuschreiben sei.

Kommentar

Die Literaturüberprüfung gibt weitere Hinweise auf die im Theorieteil festgestellte Unklarheit des Organisationsklima-Konzeptes, da bisher keine systematische Überprüfung bestehender Instrumente stattgefunden hat.

Die meisten der gefundenen Untersuchungen im genannten Zeitraum befassen sich mit dem Zusammenhang von Organisationsklima und Verhalten.

In der Regel fehlen exakte Angaben zum zugrundegelegten theoretischen Ansatz ebenso wie eine genaue Angabe darüber, ob eine Aggregation individueller Klima-Daten vorgenommen wurde.

Alle besprochenen Studien sind als Querschnittsuntersuchungen zu bezeichnen.

Für die weitere Forschung ist die Angabe eines klaren theoretischen Konzeptes mit daran angepaßten Instrumenten zu fordern.

Der interaktionistische Ansatz ist weiter, unter Einbeziehung bisher vernachlässigter psychologischer Variablen, zu erforschen, um differenziertere Informationen über den Zusammenhang von Organisationsklima und Verhalten zu erhalten.

Weitere Validierungen bestehender Instrumente sind zu fordern. Die Analyseebene ist genau zu definieren und an den theoretischen Ansatz des Organisationsklima anzupassen.

Das Organisationsklima-Konstrukt ist durch Itemformulierung und genaue Instruktion an die Versuchspersonen klar abgegrenzt vom Arbeitszufriedenheits-Konstrukt zu erheben.

Eine Analyse von Klima in Organisationen ist auf mehreren Ebenen zu leisten, um eventuelle Unterschiede zwischen dem psychologischen und Organisationsklima zu identifizieren.

Wird eine Aggregation von individuellen Klima-Wahrnehmungen durchgeführt, ist eine Reliabilitätsprüfung gefundener individueller oder organisationaler Unterschiede im Klima zu empfehlen (vgl. Domsch & Gerpott, 1986)

Prozeßvariablen des Verhaltens sind in zukünftige Analysen über Längsschnittuntersuchungen mit einzubeziehen.

2.7. Zusammenfassende Vorstellungen von einem Modell organisationalen Klimas

Als Ergebnis der vorangegangenen Darstellungen halten wir fest, daß wir Organisationsklima interaktionistisch und transaktional betrachten wollen. Personen und Situationsvariablen interagieren in der Wahrnehmung durch die Person und können zu Konsequenzen in Verhalten und Einstellung führen, die wiederum auf das psychologische Klima zurückwirken.

Die Wahrnehmung von organisationalem Klima wird um einige Einflußvariablen erweitert. Neben den bisher betrachteten soziodemographischen Daten, Persönlichkeitsvariablen und Situation-Person-Variablen halten wir auch die persönliche Situation, in der sich ein Individuum befindet, von Bedeutung für die Wahrnehmung von organisationalem Klima.

Wir gehen davon aus, daß das einzelne Organisationsmitglied eher in der Lage ist, das Klima des sozialen Kollektiv, in dem es arbeitet, wahrzunehmen und zu beschreiben als das Klima der gesamten Organisation. Die Klima-Wahrnehmung wird durch die situationalen Merkmale des sozialen Kollektivs und der Personen, die innerhalb dieses Kollektivs interagieren, direkter beeinflusst als durch situationale Merkmale und Personen der Gesamtorganisation. Mit den Kollegen derselben Abteilung ist beispielsweise eine direktere Interaktion möglich als mit Organisationsmitgliedern anderer Abteilungen.

Organisationales Klima wird nach unserem Modell (Abb. 2) als die durchschnittliche Wahrnehmung individueller Klima-Wahrnehmungen festgelegt.

In der vorliegenden Arbeit stellen wir das Verhalten der Organisationsmitglieder in den Mittelpunkt des Interesses. Näher erforschen wollen wir dabei den Zusammenhang zwischen Klima und Stress. Vereinfachend ausgedrückt soll die Frage untersucht werden, ob ein als positiv wahrgenommenes Organisationsklima der physischen und psychischen Gesundheit der Organisationsmitglieder dient.

Vorab wird ein Überblick über das Thema "Stress" gegeben.

Verschiedene Stresstheorien werden vorgestellt und ihre Bedeutung für den Zusammenhang von Klima und Stress diskutiert. Angestrebt wird nicht die Vollstän-

digkeit der Theorien, sondern nur ein Überblick über unterschiedliche theoretische Denkmodelle zum Bereich "Verhalten in Organisationen".

Anschließend wird die Anwendung der Stressmodelle auf das Arbeitsleben dargestellt.

Die Problematik der Meßbarkeit von Stress sowie Möglichkeiten der Operationalisierung werden besprochen.

Abschließend wird ein Zusammenhangsmodell von Klima und Stress entworfen, das der Entwicklung von Untersuchungshypothesen im empirischen Teil dient.

3. STRESS

3.1. Allgemeine Aspekte

Betrachtet man die Literatur zum Thema "Stress", so fallen ähnliche Probleme auf, wie beim Thema "Organisationsklima".

Der Begriff "Stress" wird ebenfalls uneinheitlich verwendet. Teilweise bezeichnen die Autoren mit Stress einen Reiz, teilweise eine Reaktion sowie auch dazwischen vermittelnde Prozesse (vgl. Nitsch, 1981). Das gilt für Erklärungsansätze zur Stressentstehung ebenso wie für die Methoden zur Stresserfassung. Auch die Beziehung zu verwandten Begriffen ist , ähnlich wie beim Organisationsklima, nicht übereinstimmend festgelegt (z.B. Aktivierung).

Ebenso sind bei der Erfassung der Stressfolgen methodische Uneinheitlichkeiten zu beobachten; die Autoren benutzen in der Stressforschung oft diesselben Variablen als unabhängige, als abhängige und als intervenierende Variablen. Die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Stressoren sind oftmals ungenügend begründet oder die Konzeption fehlt ganz. Objektive Stressoren werden selten analysiert (vgl. Appley & Trumbull, 1967; Bösel, 1978; Frese, 1977; McGrath, 1970; Nitsch, 1981). Diese Divergenz des Stressbegriffs ist in den wenig flexiblen einzelwissenschaftlichen Perspektiven zu sehen, die ein Interesse an der Thematik "Stress" haben: Soziologie, Medizin und Psychologie setzen jeweils andere Schwerpunkte, wodurch zwangsläufig eine begriffliche Auseinanderentwicklung und Konfusion erfolgte.

Nach Nitsch besteht jedoch zumindest Übereinstimmung darüber, daß Stress auf der Grundlage der Person-Umwelt-Bedingung entsteht. Die einzelnen vorhandenen "...Modellvorstellungen in der Stressforschung lassen sich danach abgrenzen, welcher Aspekt an der Beziehung hervorgehoben wurde" (Nitsch, 1981, S. 52). Er stellt drei Betrachtungsschwerpunkte vor, je nachdem, ob die Forschung biologische, psychologische oder somatische Prozesse im Stressgeschehen betont .

Obwohl diese drei Prozesse in gegenseitiger Abhängigkeit stehen, wollen wir uns in den nachfolgenden Betrachtungen auf einige Schwerpunkte beschränken, die uns

für den Problemkreis "Organisationsklima und Stressreaktionen" aufgrund des entwickelten Organisationsklima-Modells als besonders wichtig erscheinen.

Zur Begründung dieser Einschränkung wird dargelegt, was in dieser Arbeit unter Stress verstanden wird.

3.2. Die Definition von Stress in dieser Untersuchung

Die bei Semmer (1984) dargestellten begrifflichen Kontroversen zum Stressbegriff und die daraus abgeleiteten Definitionen entsprechen weitgehend unseren Vorstellungen. Stressmodelle lassen sich danach unterscheiden, ob sie in Stress eher situationale Bedingungen (stimulusorientiertes Modell), eine Reaktion (reaktionsorientiertes Modell) oder die Auseinandersetzung der Person mit belastenden Umweltbedingungen sehen (Nitsch, 1981). Für die Stressbetrachtung als Entstehung durch das Person-Umwelt-Bedingungsgefüge sind einseitige reiz- oder reaktionszentrierte Stressdefinitionen abzulehnen, da nach individuellen Differenzen jeder Stimulus Stress sein kann. Reizorientierte Konzepte sind somit überflüssig. Andererseits kann diesselbe Reaktion von vielen Stimuli hervorgerufen werden; auch reaktionsorientierte Konzepte sind daher heute zu verwerfen (vgl. Kritik bei Bamberg, 1986; Greif, 1982; Wichmann, 1978).

Interaktionistische Konzepte sehen dagegen die Einbeziehung von Reiz und Reaktion vor (Lazarus & Launier, 1981; McGrath, 1970).

Wie in der Psychologie überhaupt herrscht auch im Stressbereich heute die Annahme vor, daß Verhalten das Resultat der Interaktion zwischen Person und Umwelt ist.

Untersuchungen zeigen, daß negativ empfundene Ereignisse für die Entstehung von Stress eine weit größere Rolle spielen als positiv empfundene (vgl. Semmer, 1984). Aufgrund zahlreicher Ergebnisse, die für Stress kognitiv-emotionale Prozesse nicht nur als hinreichende, sondern auch als notwendige Voraussetzungen betrachten (Lazarus, Option, Nomikos & Ranking, 1965), betonen wir eine kognitiv-emotionale Stressdefinition vor einer physikalisch-organischen.

Die Abgrenzung zu anderen Begriffen ist bis heute nicht übereinstimmend geklärt, weshalb eine eher breite Definition für Forschungszwecke geeigneter scheint als eine enge.

Zusammenfassend ist unser Verständnis von Stress mit dem von Semmer (1984) weitgehend gleichzusetzen.

Der Stressbegriff soll wie folgt verstanden werden:

- interaktionistisch; dadurch werden Umwelt und Person einbezogen,
- kognitiv-emotional; die Bewertung einer Situation oder eines Ereignisses durch die Person ist entscheidend,
- negativ bewertet,
- weite Begriffsdefinition: alle negativen Aspekte sollen berücksichtigt werden.

Das biologische System soll im weiteren unberücksichtigt bleiben.

Nicht besprochen werden daher die reiz- und reaktionsorientierten Stresskonzepte von Selye (1957,1981), Levi & Kagan (Levi, 1972,1981; Kagan & Levi, 1974), die personale und soziale bzw. organisatorische Gegebenheiten unberücksichtigt lassen.

Im Vordergrund der Betrachtung stehen allerdings interaktionistische Ansätze, sowie Ansätze, die für den Problembereich "Stress in Organisationen" besondere Diskussionspunkte bieten.

3.3. Theorien

3.3.1. Interaktionistische Ansätze

Im Mittelpunkt dieser Ansätze stehen psychische Prozesse wie kognitive Funktionsabläufe, Handlungsvollzüge und Verhaltensänderungen.

Stressreize und -reaktionen werden psychisch vermittelt. Auch die Stressfolgen hängen von der subjektiven Bewertung ab.

Diese Stresskonzepte sehen Stress als Ungleichgewicht im Kontext einer Individuum-Umwelt-Transaktion. Im Vordergrund steht die Auseinandersetzung des Individuums mit den Umweltbedingungen.

3.3.1.1. Das Transaktionsmodell von Lazarus

Lazarus & Launier (1978) definieren Stress nicht ausschließlich als Reiz oder als Reaktion, sondern verstehen unter Stress: "...jedes Ereignis (...), in dem äußere oder innere Anforderungen (oder beide) die Anpassungsfähigkeit eines Individuums, eines sozialen Systems oder eines organischen Systems beanspruchen oder übersteigen,..."

Damit betrachten sie Stress transaktional als eine spezielle Form der Interaktion zwischen Individuum und Umwelt.

Außerdem wird Stress mit dieser Definition zum umfassenden Konzept, das sich auf soziale, individuelle und organisatorische Systeme beziehen kann (Lazarus, 1981, nach Nitsch, 1981, S. 226).

Lazarus & Launier (1981) nehmen ein Ungleichgewicht bzw. eine Diskrepanz zwischen den Umweltanforderungen und den Fähigkeiten und Möglichkeiten der Person als Voraussetzung für das Stressgeschehen an. Mit der transaktionalen Formulierung "...die Anpassungsfähigkeit (...) beanspruchen oder übersteigen..." stellen sie eine reziproke Interaktionsform zwischen Person und Umwelt dar, in der das Verhalten ein Resultat von personalen und situationalen Faktoren ist, aber auch rückwirkend diese verändern kann.

Die Darstellung von Stress als umfassendes Konzept besitzt auch den Vorteil der Betonung von prozessualen und dynamischen Vorgängen zwischen Person und Umwelt.

Diese Vorgänge werden als primäre und sekundäre Bewertung sowie als Neubewertung bezeichnet. Bei der primären Bewertung wird eine Situation oder ein Ereignis danach eingeschätzt, was es für die Person bedeutet: es kann nach Lazarus (1981) irrelevant, günstig-positiv oder stressend sein.

Bei einer stressbezogenen Bewertung kann das für die Person eine Bedrohung, ein Schaden oder eine Herausforderung sein.

Die sekundäre Bewertung hat vorhandene Bewältigungsmaßnahmen und deren Auswahl zum Inhalt. Sie schätzt die Fähigkeiten und Möglichkeiten einer Person ein, der Situation gerecht zu werden. Nach der sekundären Einschätzung kommt es in einer Art Rückkopplung zu einer Neubewertung des Ereignisses und der Möglichkeiten. Die danach ausgeführten Bewältigungsmaßnahmen beziehen sich entweder auf die Umgebung (der Stressor soll entfernt werden) oder auf die Person (z.B. kognitive Maßnahmen wie Einstellungsänderungen). Primäre und sekundäre Bewertung können ineinander greifen oder auch jeweils einander folgen. Zudem können sich diese Bewältigungsmaßnahmen auf vergangene, gegenwärtige oder zukünftige Ereignisse beziehen. Die Auswahl der Bewältigungsmaßnahmen ist demnach von personalen und situativen Bedingungen abhängig. Die Funktion des Bewältigungsprozesses liegt in der Änderung der als Stress empfundenen Person-Umwelt-Beziehung und in der Regulierung der begleitenden Emotionen (Lazarus & Launier, 1981 nach Nitsch, 1981).

Lazarus (1981) nennt vier Bewältigungsformen:

- Informationssuche,
- direkte Aktion,
- Aktionshemmung,
- intrapsychische Prozesse.

Die prozesshafte Betrachtung von Anforderungen und von Stressbewältigung bedeutet, daß beide nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Auch Brengelmann et al. (1982, S. 223) bemerkt dazu: "...Stress und Bewältigung stehen in enger funktionaler Beziehung, und beide Aspekte des Stressverhaltens sollten gemeinsam untersucht werden."

Kommentar

Das Lazarus-Konzept wird von Faber (1980) spezifiziert. Der "Threat-Begriff" wird durch den Begriff "aversive Prognosen ersetzt.

Von aversiven Prognosen sprechen Faber (1980) sowie Greif (1983), wenn

- eine Person die Erwartung hat, daß ein für sie unangenehmer Zustand mit großer subjektiver Wahrscheinlichkeit eintreten wird oder weiter in der Zukunft andauern wird;
- der aversive Zustand sollte subjektiv sowohl eine hohe Intensität besitzen, wie auch eine längere Zeitdauer aufweisen;
- die Vermeidung dieses Zustandes wird subjektiv als wichtig bewertet;
- das Eintreten des Zustandes wird subjektiv als nah empfunden.
- Lazarus & Launier (1981) selbst sowie Wichmann (1978) kritisieren die Zirkularität der Stressdefinition, da eine Reaktion nur dann eine Stressreaktion darstellt, wenn sie eine Reaktion auf eine Bedrohung ist bzw. das Ergebnis eines Bewältigungsprozesses ist.
- Eine Spezifizierung von Variablen innerhalb der Person-Umwelt-Beziehung sowie der Diskrepanzen zwischen Anforderungen der Umwelt und der Fähigkeiten der Person sind nicht explizit gegeben.

Eine adäquate Umsetzung der prozesshaften Veränderungen ist nur mit Längsschnittuntersuchungen annähernd möglich.

Wichmann (1978) schlägt zur Verbesserung vor, bestimmte Situationen, die plausibel als belastend betrachtet werden können, auszuwählen oder physiologische oder negativ affektive Adjektive festzulegen.

Die bisherige Darstellung befaßte sich mit allgemeinen Aspekten des Stressgeschehens.

Da der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit jedoch der Zusammenhang von organisationalem Klima und Stress ist, wollen wir im folgenden betrachten, welche Stress-Modelle in der Folge des interaktionistischen Ansatzes für Arbeitsstress entwickelt wurden.

3.3.1.2. Modelle von Stress am Arbeitsplatz

Mehrere Modelle von Arbeitsstress basieren auf empirischen Untersuchungen (Caplan et al., 1975; Kahn et al., 1964; v. Harrison, 1978). All diese Modelle machen

Aussagen über die Interaktion zwischen Merkmalen der Arbeitssituation, den in diese Situation involvierten Personen und deren Wahrnehmungen wie Handlungen

3.3.1.2.1. Das Imbalance-Modell von McGrath

Unter potentiell Stress versteht McGrath (1970, 1976, 1981):

"...wenn in einer Umweltsituation eine Anforderung wahrgenommen wird, die die zu ihrer Bewältigung erforderlichen Fähigkeiten und Kräfte der Person zu übersteigen droht, und dies unter Bedingungen geschieht, in denen die Person einen wesentlichen Unterschied hinsichtlich Nutzen und Kosten bei Bewältigung der Anforderungen gegenüber der Nichtbewältigung erwartet."

Für das Auftreten von Bedrohung nennt McGrath (1970) drei Bedingungen als Voraussetzungen:

- zwischen situationalen Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten des Individuums muß eine substantielle Imbalance bestehen;
- das Subjekt muß diese Imbalance als solche wahrnehmen;
- die Konsequenzen, die aus dem Mißerfolg bei der Bewältigung der Anforderungen entstehen, müssen für das Subjekt bedeutsam sein.

McGrath (1981), der sich mit Stress und Verhalten in Organisationen befaßt, stellt dies als einen Teil menschlichen Verhaltens dar, der sich von anderen Verhaltensformen nicht unterscheidet. Verhalten wird von ihm als Interaktion dreier Systeme, die miteinander interagieren, betrachtet

- das System der materiellen und technologischen Umwelt,
- das soziale Milieu,
- das Personensystem.

Aus diesen Systemen und deren Schnittstellen ergeben sich sechs Klassen von Stress, die nicht unabhängig voneinander sind:

1. aufgabenbedingter Stress;
2. rollenbedingter Stress;
3. aus dem Verhaltensraum resultierender Stress;
4. aus der materiellen Umwelt selbst entstehender Stress;
5. aus der sozialen Umwelt im Hinblick auf interpersonale Beziehungen erwachsender Stress;
6. im Person-System begründeter Stress, wie Angst oder bestimmte Wahrnehmungsstile.

Stresswirkungen werden nach dem Vorschlag von McGrath (1981) im Sinne der sechs Stressquellen analysiert.

McGrath (1981) stellt den sechs Stressquellen sechs Beeinflussungskategorien des Stress und des Verhaltens gegenüber. Demnach stellt sich der Stresszyklus als ein höchst komplexes Gefüge dar.

1. Aufgabenbedingter Stress kann sich ergeben, weil

- Aufgaben selbst die Stressquelle sind,
- Aufgaben zur selben Zeit ausgeführt werden, in der Stressoren wirksam sind,
- Aufgaben ausgeführt werden können, um stressende Bedingungen zu beseitigen oder zu reduzieren.

2. Verhaltensraum und Stress

Nach Definition wird der Verhaltensraum (nach Barker et al, 1955, 1964) als zeitliches, räumliches und materielles Milieu mit seinen sozialen Beziehungen dargestellt. Der Verhaltensraum kann zu Stress führen, wenn

- er zu hohe Anforderungen stellt,
- er mehrdeutig ist,
- er zu umfangreich ist.

3. Rollenstress

kann entstehen, wenn im Rollengeschehen die Rollenerwartungen, gesendete und empfangene Rollenanforderungen und das Rollenverhalten die Fähigkeiten und Kräfte des Individuums übersteigen. Stressauslösend wirken dabei:

- Rollenkonflikte verschiedener Art,
- Rollenmehrdeutigkeit,
- Rollenüberforderung.

Grundlage dieser Ausführungen ist das vierstufige Modell des Rollengeschehens von Kahn et al. (1964), das nach McGrath (1981) Ähnlichkeiten mit dem Stresszyklus aufweist und sich bei oben genannten Schwierigkeiten zu einem Stressgeschehen entwickeln kann.

Ein weiterer Ansatz, der die Interaktion zwischen Person und Umwelt thematisiert, ist das

3.3.1.2.2. Das Person-Environment-Fit-Modell von French

Auch für diesen Ansatz ist die Person-Umwelt-Interaktion der Ausgangspunkt (Caplan et al., 1982; French et al, 1974; v. Harrison, 1978). Wird durch Interaktionen ein Anpassungsverhalten nötig, so ist dessen Güte zum einen abhängig von der Person, zum anderen von der Umwelt. Diese Güte des Anpassungsverhaltens wird als "Fit" bezeichnet.

Unterteilt wird in:

- 1 objektive Umwelt (objektiv vorhandene Umweltmöglichkeiten),
2. subjektive Umwelt (subjektiv wahrgenommene Umweltmöglichkeiten),
3. objektive Person (objektive Möglichkeiten, die für die Bedürfnisbefriedigung einer Person notwendig sind),
4. subjektive Person (subjektiv wahrgenommene Möglichkeiten, die für die Bedürfnisbefriedigung einer Person notwendig sind).

French unterscheidet weiter zwischen den Fähigkeiten und Bedürfnissen, die eine Person hat, und den von der Umwelt zur Verfügung gestellten Mitteln und Anforderungen an die Person.

Das Konzept geht zudem davon aus, daß ein Zuviel ebenso wie ein Zuwenig zu Stress führen kann. Eine Übereinstimmung von Bedürfnissen und Fähigkeiten mit Angeboten und Anforderungen zeigt, nach Ansicht der Autoren, den geringsten Stress an. Eine Nicht-Übereinstimmung (mis-fit) von Person und Umwelt entsteht, wenn die von der Umwelt angebotenen Mittel nicht für eine Bedürfnisbefriedigung ausreichen. Dieser mis-fit ist eine Bedrohung für die Person und führt zu Spannungen.

Dies gilt für objektive Bedürfnisse und Umweltmöglichkeiten ebenso wie für subjektive und eine Kombination von objektiven und subjektiven Wahrnehmungen der Umweltmöglichkeiten.

"Mis-fit" wird also als Indikator für eine schlechte Anpassung oder Bedrohung für das Wohlbefinden verstanden. Es kommt zu Spannungen, die zu verschiedenartigem Bewältigungsverhalten führen. Harrison (1978) kam zu dem Schluß, daß P-E-Fit-Maße zusätzliche Varianz aufklären, wo ein Zuviel oder ein Zuwenig als Spannung empfunden werden.

Kommentar

Der Vorteil des P-E-Fit-Modells liegt in der Betonung individueller Unterschiede.

Der Nachteil ist, daß dieses Konzept einen eher statischen Charakter aufweist und nicht die Prozesse erfaßt, die zu Anpassungen und Anforderungen führen.

3.3.1.2.3. Das Modell der Kontrolle von Frese

Mehrere Felduntersuchungen und Untersuchungen im Labor (Frese, 1977; Seligman, 1975) haben die Bedeutung der Kontrolle über Stressoren für unterschiedliche Reaktionen auf Stressoren gleicher Intensität und Umfang betont. Stressoren sind "...Ereignisse und Bedingungen, die von der Mehrheit der Mitglieder einer Gesellschaft unter gesellschaftlichen, durchschnittlichen Bedingungen als aversiv oder bedrohlich eingeschätzt werden."

"Stresskontrolle ist in dem Maße gegeben, in dem eine Person oder ein Kollektiv von Personen über Möglichkeiten verfügt, relevante Bedingungen und Tätigkeiten entsprechend eigener Ziele, Bedürfnisse und Interessen zu beeinflussen" (Frese, 1978, S. 218).

Nach Frese (1977, 1978) kann die Beeinflussung von Stressoren sehr unterschiedlich sein; sie reicht von aktiver Beeinflussung bis zur Flucht.

Der Grad der Kontrolle wird als Kontinuum betrachtet und kann von völliger Kontrolle zu völliger Nicht-Kontrolle reichen.

Betont wird von Frese (1977, 1978), daß allein die Möglichkeit der Kontrolle eine Beeinflussung der Stressverarbeitung darstellt. Die sog. kognitive Kontrolle kann sich auf vergangene, gegenwärtige oder zukünftige Bedingungen beziehen. Beeinflussungen werden nur dann als Kontrolle bezeichnet, wenn sie sich auf individuelle Ziele und Bedürfnisse oder kollektive Interessen beziehen. Ungewollte oder zufällige Beeinflussungen werden nicht mit Kontrolle bezeichnet. Bezogen auf die Ausweitung des Individuums auf ein Kollektiv schränkt Frese (1977, 1978) ein, daß alle Beteiligten dasselbe Ziel verfolgen müssen oder jeder einzelne Einfluß auf das Ziel nehmen können muß.

Zu unterscheiden ist zwischen objektiver und subjektiver Nicht-Kontrolle. Objektive Nicht-Kontrolle besteht dann, wenn keine Fluchtmöglichkeit gegeben ist, subjektive Nicht-Kontrolle, wenn Ziele, Bedürfnisse und Interessen nicht befriedigt werden können. Auch die subjektive Kontrolle kann sich entsprechend der Werte, mit denen das Individuum seine Ziele, Bedürfnisse und Interessen besetzt, verändern. Je wichtiger eine Interessen-, Zielerreichung oder Bedürfnisbefriedigung ist, desto bedeutender ist für das Individuum die Nichterreichung.

Die Nicht-Kontrolle von Stressoren ist nach Frese die Bedingung für die Entstehung von psychischen Störungen. Diese sind nach dem Grad der Nicht-Kontrolle unterschiedlich im Sinne der Herausbildung unterschiedlicher Verhaltensmerkmale. Kontrolle führt demnach zu aktivem Angehen, Vermeidung zu Phobie, partielle Nicht-Kontrolle zu psychischen Störungen. Nichtkontrolle kann über gelernte Hilflosigkeit zur Depression führen oder über kognitive Pseudokontrolle zu Schizophrenie.

3.3.1.2.4. Das Regulationsmodell von Schönpflug und Schulz

Dieses Regulationsmodell legt den Betrachtungsschwerpunkt auf die Prozesse, die bei der Regulation psychischer Belastungen ablaufen (Schönpflug, 1979; Schulz, 1979).

Belastende Größen sind in diesem Modell von außen einwirkende Bedingungen sowie innere Belastungsgrößen. Belastete und belastende Größen sind im Stressgeschehen innere Prozesse und somit austauschbar.

Stress kann durch eine "Minderregulation" oder durch eine "Fehlregulation" der Belastung entstehen.

Eine Minderregulation ist dann gegeben, wenn sich das Individuum längere Zeit mit angemessener aber nicht ausreichender Aktivität um eine Problemlösung bemüht.

Bei einer Fehlregulation ist die Aktivität der Belastung nicht angemessen.

Daraus folgt, daß Belastung alleine keine ausreichende Bedingung für die Stressentstehung darstellt. Stress entsteht erst aus einem ineffizienten Lösungsversuch, bzw. bei der Entstehung neuer Probleme.

Ebenfalls verantwortlich für die Stressentstehung ist die Auswahl von Bewältigungsstrategien. Diese Auswahl ist von verschiedenen Bedingungen abhängig:

- von den subjektiven Bewältigungsmöglichkeiten,
- von den objektiven Bewältigungsmöglichkeiten,
- vom Bewältigungsdruck,
- von der fehlerfreien Ursachenerklärung der rückgemeldeten Belastungseffekte.

Nach dem Regulationsmodell von Schönpflug & Schulz (1979) erklären die Bedingungen zur Auswahl von Bewältigungsstrategien die individuellen Unterschiede im Stressgeschehen.

3.3.1.2.5. Das Konzept des Rollenstress von Kahn et al.

Das Konzept des Rollenstress wurde in mehreren Untersuchungen überprüft (vgl. Caplan et al., 1975; Cobb, 1978; Kahn, 1978 Kraut 1965). Dieses Stresskonzept geht in seiner Grundlage ebenfalls auf Lazarus zurück. Demnach wird als Stress jede gegen ein Objekt gerichtete Kraft verstanden. Die Stressreaktion wird als strain bezeichnet. Sie macht gleichsam die Wirkung von Stress aus. Die Wirkungen des Stresses werden anhand von Abweichungen von Ausgangswerten gemessen, sowie anhand von strukturellen Veränderungen.

Zu den Stressbegriffe gehören hierbei der Rollenkonflikt, die Rollenüberforderung und die Rollenambiguität.

Rollenkonflikt ist nach Kahn (1964) auf mehrere Arten möglich:

- Intersender-Konflikt: der Rollenträger ist verschiedenen Erwartungen von anderen Mitgliedern des Rollensystems ausgesetzt, die miteinander im Konflikt stehen.
- Intrasender-Konflikt: der Rollenträger ist widersprüchlichen Anforderungen durch einen anderen Rollensender ausgesetzt.
- Person-Rollen-Konflikt: die Anforderungen, die von einer Rolle ausgehen, stehen im Konflikt mit den Personenmerkmalen.
- Inter-Rollenkonflikt: die verschiedenen Rollen, die ein Rollenträger besitzt, sind miteinander unvereinbar.

Rollenambiguität:

Sie bezeichnet die Diskrepanz zwischen der Menge der Informationen, die "eine Person besitzt und der Menge, die erforderlich ist, damit sie die Rolle angemessen realisieren kann" (Kahn, 1978, S.31). Diese Informationen beziehen sich auf die Erwartungen, die an den Rollenträger gestellt werden.

Rollenbezogene Überforderung:

Da Personen bei Rollenkonflikt häufig von Überforderung sprechen, wird das als eine besondere Form des Rollenkonflikts betrachtet.

In Untersuchungen zu diesen Stressbedingungen wurden folgende Ergebnisse gefunden:

- stärker empfundener Rollenkonflikt führt zu stärkeren arbeitsbezogenen Spannungen, zu geringerer Arbeitszufriedenheit und zu geringerem Vertrauen. Persönlichkeitsmerkmale wirken moderierend.
- Rollenambiguität korreliert mit arbeitsbezogener Spannung,
Arbeitsunzufriedenheit,
Unzulänglichkeitsgefühl,
geringem Selbstbewußtsein

(Kahn et al., 1964).

3.3.1.2.6. Die Theorie der Auswirkung von sozialem Stress auf Gesundheit und Krankheit von Caplan

Diese Theorie, die eigentlich ein breit angelegtes Modell über Stress am Arbeitsplatz ist, geht von der "globalen Umwelt" aus, die Berufs- und andere soziale Rollen enthält. Diese "globale Umwelt" ist als objektive Umwelt konzipiert, die objektiv und unabhängig von der Person besteht. Sie wird von der Person wahrgenommen ("redefiniert" nach Hackman, 1970). Dadurch wird sie zur subjektiven Umwelt, die z.B. wahrgenommene Motivangebote und wahrgenommene Arbeitsanforderungen enthält. Auf diese subjektive oder wahrgenommene Umwelt reagiert das Individuum entweder affektiv, physiologisch oder verhaltensmäßig. Diese Reaktionen werden durch Variablen der Person (z.B. Typ A nach Rosenman, 1970) beeinflusst; durch den Person-Environment-Fit wird die Reaktion ebenfalls beeinflusst. Caplan et al. (1975, 1982) folgerten daraus, daß eine Übereinstimmung zwischen den Motivangeboten der Umwelt bzw. den Arbeitsanforderungen und den Fähigkeiten des Individuums diesen Anforderungen zu genügen, besteht.

Eine weitere Beeinflussung ist in der "sozialen Unterstützung" zu sehen, die entweder real-effektiv oder emotional gegeben sein kann. Die "soziale Unterstützung" kann innerhalb der Arbeit sowie außerhalb vorliegen.

Diese Reaktionen führen zu Krankheit (Morbidität, Mortalität, Unfällen) oder zu positiven Zuständen wie Wohlbefinden oder Energiegewinn.

Kommentar

Die oben genannten Modelle, die Weiterentwicklungen des interaktionistisch-transaktionalen Stressmodells von Lazarus (1966) in den arbeits- und organisationspsychologischen Bereich darstellen, unterscheiden sich je nach Intension der Autoren : entweder ist eine Klassifikation von Stressquellen, die in der Person und der Umwelt liegen, beabsichtigt (McGrath, 1970; Caplan et al., 1975) oder eine Analyse von Zusammenhängen mit Rahmenbedingungen oder eine differenzierte Ausarbeitung von Moderatoren und /oder Wirkungsmechanismen. Die meisten Modelle wurden auch empirisch untersucht, jedoch reichen die Belege noch nicht für eine Bestätigung der einzelnen Modelle aus.

Den interaktionistisch orientierten Stressmodellen ist in bezug auf Arbeitsstress gemeinsam, daß eine Betonung kognitiver Elemente und somit eine Unterscheidung der objektiven und subjektiven Arbeitsumwelt stattfindet. Zur Stressentstehung führen Imbalancen zwischen den Anforderungen der Arbeitsumwelt und den Fähigkeiten des Individuums (Caplan et al., 1975, 1982; Frese, 1977; McGrath, 1970; Schönpflug & Schulz, 1979). French et al. (1974) unterscheiden zwischen objektiver und subjektiver Person. In die Betrachtung werden individuelle Unterschiede mit einbezogen. Für Frese (1977) ist die Kontrolle von entscheidender Bedeutung für individuelle Unterschiede auf Stressreize gleicher Intensität und Dauer. Nach Caplan et al. (1975, 1982) beeinflussen Variablentypen der Person, der Person-Umwelt-Übereinstimmung und die soziale Unterstützung das Stressgeschehen. Auch das P-E-Fit-Konzept weist auf individuelle Unterschiede (French et al., 1978), die sich aus unterschiedlichen individuellen Bedürfnissen und daran angepaßten Fits ergeben, hin. Schönpflug & Schulz (1979) erforschen Belastungssituationen und ihre Folgen.

Die Modelle für Arbeitsstress sind auf unterschiedlichem Niveau entwickelt worden. Teilweise stellen sie umfassende Konzeptionen dar (Caplan et al., 1975; P-E-Fit-

Konzept), dienen der Klassifikation einzelner Stressquellen (McGrath, 1970; Kahn, 1964) oder spezifizieren individuelle Variablen (Frese, 1977).

Auch der Stressbegriff erfährt unterschiedliche Definitionen: Stress wird entweder als Ergebnis einer Anforderung gesehen, die die Fähigkeiten des Individuums übersteigt (McGrath, 1970, 1976, 1981) oder als eine Fehlanpassung an Anforderungen (P-E-Fit nach French et al., 1974; Schönplüg & Schulz, 1979), als Nicht-Kontrolle von Stressoren (Frese, 1977) oder ist Ergebnis eines komplexen Prozesses mit mehreren Variablen (Caplan et al., 1975).

Eine einheitliche Stresstheorie gibt es nicht. Die Modelle unterscheiden sich sowohl hinsichtlich ihrer Intension als auch hinsichtlich ihrer Stressdefinitionen und der Vorstellung, wie das Stressgeschehen abläuft; sie betrachten immer nur jeweils einen Ausschnitt vom Stressgeschehen. Stress-Situationen und Bedingungen der Entstehung sind nicht immer genau spezifiziert.

Um einen Einklang zwischen Stresskonzepten und empirischen Ergebnissen zu erreichen schlagen wir mit Greif (1981) folgende Kriterien vor:

1. Umgebung oder Tätigkeit müssen objektivierbare Merkmale aufweisen, deren Intensität und zeitliche Erstreckung für einen relativ großen Teil der Betroffenen zu aversiven Prognosen führt.
2. Die aversiven Prognosen müssen subjektiv als wichtig erlebt werden und trotz zusätzlicher Kontrolltätigkeit der Person nicht reduziert werden können.
3. Als kurzfristige Folgen werden ein von der Norm abweichender physiologischer Erregungszustand und eine Beeinträchtigung der maximalen Leistungskompetenzen definiert.

Stress wird weniger reaktions- oder situationsgebunden betrachtet, sondern ergibt nur dann einen Sinn, wenn er als Ungleichgewicht im Kontext einer Individuum-Umwelt-Interaktion verstanden wird (Cooper, 1981). Es läßt sich feststellen, daß Stressforscher die individuellen Unterschiede in Art und Intensität der Stressreaktion eher Merkmalen des Individuums zuschreiben und nicht der Umwelt, d.h., das Mensch-Umwelt-Modell wird von den meisten Autoren berücksichtigt (Cooper, 1981).

3.3.2. Das Person-Umwelt-Modell zur Betrachtung personaler und situationaler Variablen im Stressgeschehen

Obwohl in diesem Abschnitt versucht werden soll, die Beteiligung der einzelnen Variablen am Stressgeschehen und für die Stressreaktion theoretisch darzustellen, muß letztendlich immer die Komplexität und die Spezifität der Interaktion im Person-Umwelt-Modell betrachtet werden, die dazu führen, daß Stress nicht in wenigen kausalen Eins-zu-Eins-Beziehungen dargestellt werden kann. (Cooper, 1981).

Ob in der Person-Umwelt-Interaktion die Betonung auf die Umweltvariablen oder auf die individuellen Variablen gelegt wird oder gleichverteilt wird, wie es vom transaktionalen Modell nach Lazarus (1981) postuliert wird, ist von mehreren Bedingungen abhängig.

a) Dauer und Intensität der Stressoren

Hat man es mit Stressoren von objektiv besonders langer Dauer und/oder hoher Intensität zu tun, ist eine gleiche Beteiligung von Umwelt- und personalen Variablen sicher nicht gegeben; die individuellen Unterschiede werden unter solchen Bedingungen immer geringer.

Bei Stressoren von kurzer Dauer und/oder geringer Intensität spielen Persönlichkeitsvariablen eine größere Rolle für die individuellen Unterschieden. Die individuellen Unterschiede werden stärker hervortreten als bei Stressoren hoher Intensität und Dauer (vgl. Bamberg, 1982).

Erst bei Stressoren im mittleren Intensitäts- und Dauerbereich sind Umwelt- und Personenvariablen als Stressursachen zu betrachten.

Liegen die Stressoren bei durchschnittlicher Intensität und Dauer, ist die Betrachtung von situationalen und/oder personalen Variablen in der Praxis weitgehend abhängig vom Untersuchungszweck.

b) Erfassung von Umwelt-Stressoren durch objektive und/oder subjektive Daten

Die Frage, ob Stressoren durch objektive und/oder subjektive Daten erfaßt werden sollten, kann in Abhängigkeit vom Untersuchungszweck beantwortet werden.

Wenn durch den Untersuchungsgegenstand die Umgebung in den Interessensmittelpunkt rückt, reicht eine rein objektive Messung aus. Beispielsweise interessiert in der Ergonomie die Auftretenshäufigkeit oder Intensität bestimmter objektiver Bedingungen.

Interessiert aber, wie die Umgebung wahrgenommen wird, also der Zusammenhang zwischen Bedingungen und Gesundheit oder Krankheit, so ist man auf die subjektive Wahrnehmung objektiver Bedingungen angewiesen.

Obwohl nur wenige Korrelationen zwischen objektiven und subjektiven Daten gefunden wurden (Kahn et al., 1964; Lössl, 1983; Payne & Pugh, 1976), sind objektive Daten als zusätzliche Datenquelle interessant. Sie dienen zum Nachweis darüber, welche objektiven Bedingungen enger mit subjektiven Bedingungen korrelieren und zu Ergebnissen wie vermehrter Krankheit führen.

Kasl (1978, nach Lössl, 1978) schlägt daher die Verwendung von zwei parallelen Datenreihen vor, die aus subjektiver und objektiver Sicht Arbeitsplätze mit Kriterienmaßen in Beziehung zu setzen sind.

3.3.2.1. Umweltvariablen

Eine systematische und annähernd vollständige Analyse möglicher Stressoren ist noch nicht vorgelegt worden, obwohl viele Begriffe für potentielle Stressoren vorhanden sind. Es bestehen mehrere Klassifikationsversuche, die jedoch eher willkürlich eine Stressorenliste erbrachten.

Eine Zusammenstellung kritischer Punkte im Arbeitsleben liefert Udris (1981):

- körperliche Schwerarbeit,
- ungünstige Umgebungsbedingungen (z.B. Lärm, Hitze, etc.),
- Zeitdruck,

- Monotonie,
- Doppelbelastung,
- Sinnentleerung der Arbeit,
- mentale Belastungen durch Entscheidungszwänge,
- emotionale Belastungen durch hohe Verantwortlichkeit,
- Überforderung durch Unterforderung,
- Arbeit zu unüblicher Zeit,
- Unzufriedenheit mit der Arbeit,
- Unsicherheit des Arbeitsplatzes.

Caplan et al. (1975) versuchen eine Zusammenstellung der "Charakteristika der Arbeitsumgebung, die für das Individuum eine Bedrohung darstellen..." (Caplan, S. 394). Er spricht von zwei Arten betrieblichen Stresses: von zu hohen Anforderungen und von ungenügenden Angeboten.

Nitsch (1981) schlüsselt den Situationsaspekt für Stress folgendermaßen auf:

1. Aufgabenstruktur:
hierunter zählt er quantitative und qualitative Über- oder auch Unterforderung durch die Aufgabenart,
2. Qualifikationsniveau,
3. Rollenstruktur,
4. Interaktionsstruktur,
5. Organisationsstruktur.

Cooper (1981) stellt aus der bisherigen Forschungsliteratur mehrere, bei der Arbeit vorkommende Stressquellen zusammen:

- die Arbeit selbst: Arbeitsbedingungen, quantitative und qualitative Arbeitsüberlastung;
- die Rolle der Institution: Rollenunsicherheit, Rollenkonflikt, Verantwortung;
- Beziehungen während der Arbeit: zu Vorgesetzten, Untergebenen und Kollegen;
- die Gestaltung der Karriere;
- Organisationsstruktur und Organisationsklima.

Eine Stressquelle oder eine Kombination mehrerer Stressquellen treten zusammen mit Merkmalen der Person auf und können Prädiktoren für zahlreiche Stressauswirkungen, wie Koronare Herzkrankheit, Arbeitsunzufriedenheit oder exzessiver Alkoholgenuß sein.

Er diskutiert sechs Hauptstressquellen:

1. Faktoren, die innerhalb der Arbeit selbst vorhanden sind, z.B.
 - schlechte physische Arbeitsbedingungen,
 - Schichtarbeit,
 - Arbeitsüberlastung,
 - Arbeitsunterforderung,
 - physische Gefahr
2. Die Rolle in der Organisation,
3. Karriereentwicklung,
4. Beziehungen bei der Arbeit,
5. Organisationsstruktur und -klima,
6. Arbeitsdruck zu Hause,
7. Dualer Karrierestress.

Eine weitere Möglichkeit, Belastungsarten bei der Arbeit zu unterscheiden, liefert die Handlungstheorie (Hacker, 1978). Danach lassen sich die Arbeitsbedingungen in Haupt- und Unterkategorien unterteilen. Bei den Hauptkategorien kann zwischen "äußeren" und "personalen" Arbeitsbedingungen unterschieden werden. Äußere Arbeitsbedingungen sind:

- allgemeine Arbeitsbedingungen,
- Arbeitsplatzbedingungen,
- tätigkeitsspezifische Arbeitsbedingungen.

Die Unterkategorien spezifizieren die Hauptkategorien. Allgemeine Arbeitsbedingungen sind:

- gesellschaftlich-ökonomische Bedingungen,
- allgemeine betriebliche Bedingungen (Betriebsklima, Belegschaftsstruktur),
- Arbeitsorganisation,
- Entlohnungsgrundsätze,
- allgemeine Bedingungen der Arbeitsumwelt.

Arbeitsplatzbedingungen sind:

- Umweltbedingungen am speziellen Arbeitsplatz,
- Gestaltung des Arbeitsplatzes.

Tätigkeitsspezifische Arbeitsbedingungen sind:

alle Bedingungen, die zur Realisierung einer Arbeitsaufgabe nötig sind.

Abschließend ist zu bemerken, daß mehrere Autoren in der Zusammenstellung von arbeitsbedingten Stressquellen übereinstimmen. Eine vollständige und systematisch angelegte Zusammenstellung existiert bislang jedoch nicht.

3.3.2.2. Personenvariablen

Nach unserer, in Punkt 3.2. genannten Stressdefinition sind Persönlichkeitsvariablen für die Wahrnehmung der objektiven Ereignisse, für die Einschätzung und für das Vorhandensein von Bewältigungsstrategien zuständig.

Brengelmann & Makkonen (1981) nennen eine Reihe persönlicher Faktoren, die mit Stress und -bewältigung zu tun haben:

- Typ A-Verhaltensmuster (Friedman & Rosenman, 1977),
- internale und externale Kontrolle (Rotter, 1966),
- Optimismus und Pessimismus,
- Extraversion und Introversion.

Neben den reinen Personenmerkmalen spielt auch das Umfeld der Person für das Stressgeschehen eine Rolle. Brengelmann (1981) stellt das wie folgt dar: " Das Verhalten von Partnern, Familienmitgliedern, Freunden, Bekannten und Arbeitskollegen sowie Bedingungen am Arbeitsplatz setzten individuell unterschiedliche Stressreize. Hierzu gehören auch sozioökonomische und sonstige personale Umstände, z.B. Probleme und Erkrankungen." (Brengelmann, 1981a, S. 11).

Weitere Variablen, die unter die personalen Variablen zu rechnen sind:

- soziodemographische Faktoren,
- positive Lebensqualität (Initiative und Freiheit im Leben und in der Arbeit),
- Zufriedenheit,
- negative Lebensqualität (Faktoren biopsychosozialen Stresses wie Angst, Belastung, psychosomatische Beschwerden, Tabletten)

(Brengelmann, 1986, 1987,).

Diese Zusammenstellung resultiert aus der jahrelangen Stressforschung der Psychologischen Abteilung unter Prof. Brengelmann am Max-Plank-Institut für Psychiatrie, die zum Ziel hat, eine Operationalisierung bisheriger Stressbegriffe vorzunehmen und Einzelergebnisse bisheriger Forschungen empirisch zusammenzuhalten.

An anderer Stelle werden wir noch ausführlicher darauf zurückkommen.

Auch Cooper (1981) stellt neben Bedingungen der Arbeitswelt Bedingungen für das Stressgeschehen auf, die mit der Persönlichkeit zusammenhängen. Er spricht von der stressanfälligen Persönlichkeit, die er mit den Persönlichkeitseigenschaften höherer Angst und höherem Neurotizismuswert sowie dem Typ A-Stressverhalten beschreibt.

Eine weitere, annähernd systematische, Zusammenstellung der am Stressgeschehen beteiligten Variablengruppen stellen Beehr & Newman (1978) auf. Ausgehend von den drei Perspektiven interaktionistischer Stressmodelle (Umgebung, Person, Person-Umgebung), führen sie eine "Facettenanalyse" durch.

Die "environmental facet" ist als eine Zusammenstellung von umgebungsbedingten Arbeitsstressquellen zu verstehen.

Kommentar

Zusammenfassend ist zu sagen, daß es eine große Anzahl von Untersuchungen gibt, die mehrere Variablen des Personenbereiches in das Stressgeschehen einbeziehen. Die Auswahl der einzelnen Variablen ist nicht immer übereinstimmend.

Brengelmann et al. (1981, 1982, 1984, 1986) unternahmen die Erforschung einer großen Anzahl von Variablen, die mit Stress und dessen Bewältigung zu tun haben.

Bezogen auf Quellen des Arbeitsstress bemühen sich Beehr & Newman (1978) als zwei der wenigen Autoren, ausgehend von einem theoretischen Konzept, einen Überblick über Quellen von Arbeitsstress, personale Variablen und Konsequenzen für Organisation und Person zusammenzustellen.

Die "environmental facet" ist als Zusammenstellung von umgebungsbedingten Arbeitsstressquellen zu verstehen.

Für den Bereich der Tätigkeit ist eine systematische Forschung mit dem Instrument der "Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse" von Semmer (1984) entstanden.

Von den personalen Variablen sollen nun einige Variablen der Persönlichkeit näher betrachtet werden.

3.3.1.2.1. Typ A-Verhaltensmuster

Ein Verhaltensmuster, das individuelle Unterschiede bei Stress beschreibt, ist das von Friedman & Rosenman (1977) identifizierte "Typ A-Verhaltensmuster". Es ist für Menschen charakteristisch, die an Herzanfällen leiden.

Die Autoren beschreiben das Typ A-Verhaltensmuster "...is an action-emotion complex that can be observed in any person who is aggressively involved in a chronic, incessant struggle to achieve more and more in less and less time, and is required to do so, against the opposing efforts of other things or other persons" (Friedman & Rosenman, 1977, S.203). Das krankheitsfördernde Typ A-Verhalten unterscheidet sich vom Typ B-Verhalten durch hohe Leistungsorientierung, extremes Konkurrenzverhalten, Ungeduld, Feindseligkeit, dem Gefühl, unter Zeitdruck zu stehen und der Unfähigkeit, sich zu entspannen. Typ B stellt das Gegenteil dar. Schwarzer (1981)

beschreibt ihn so: "... er ist besonnen und betont die Lebensbedürfnisse, die weniger krankheitsfördernd sind." (Schwarzer, 1981, S.37).

Als die wichtigsten Kriterien für das Typ A-Verhalten nennt Schwarzer (1981) zusammenfassend:

"Das Typ- A-Verhaltensmuster ist gekennzeichnet durch:

- a) Ein intensives Bedürfnis, selbstgesetzte aber unscharf definierte Ziele anzustreben,
- b) eine Tendenz, mit anderen in Wettbewerb zu treten,
- c) eine besondere geistige und körperliche Handlungsbereitschaft,
- d) ständiges Bedürfnis nach Anerkennung und Vorwärtskommen,
- e) eine Tendenz, die Ausführungen aller Handlungen zu beschleunigen,
- f) eine ständige Involviertheit in unterschiedliche Aktivitäten unter Zeitdruck" (a.a.O., S. 37).

Heute ist die Mehrdimensionalität des Typ A auch empirisch belegt (Brenghelmann & Michl, 1982; Lotz, 1984; Reig et al, 1982). Der Zusammenhang zu Stressreaktionen ist nachgewiesen (Brenghelmann, 1986, 1987). Brenghelmann & Michl (1982) bemerken, daß A-Typen weniger einen Stressbewältigungstyp darstellen, als daß er als Bestandteil der verschiedenen Dimensionen der Stressreaktionen verstanden werden soll. Brenghelmann (1981, S.8) führt zum Typ A-Verhalten aus : "Ein Hauptproblem ist, daß Stressreaktionen, etwa vom Typ A, multidimensional sind und daß die vielen unterschiedlichen Aspekte nicht operationalisiert wurden. Man weiß also nicht, welcher Aspekt von Stress für welches psychologische und psychosomatische Problem verantwortlich ist.

Das zweite Hauptproblem ist, daß dem Typ A in den USA eine sehr eingegengte Definition beigegeben und er häufig als spezifisches Problem der Koronargefährdung bezeichnet wurde, was aller Wahrscheinlichkeit nach nicht der Fall ist. Vielmehr muß man erwarten, daß der Typ A Beziehungen zu Problemen verschiedener Art aufweist."

In bezug auf die Arbeitstätigkeit hat Jenkins (1971b) darauf hingewiesen, daß Personen mit diesem Verhaltensmuster von ihrer Arbeit so stark beansprucht werden, daß sie andere Bereiche ihres Lebens vernachlässigen.

Caplan et al. (1975) fanden keine signifikante Korrelation zwischen dem Typ A-Verhalten und verschiedenen Stressmaßen, sondern stellten fest, daß Typ A-Verhalten eine intervenierende Variable zwischen Stressoren und Stresskrankheiten darstellt.

3.3.2.2.2. Locus of Control

Das von Rotter (1966) entwickelte Konstrukt der internalen vs. externalen Kontrolle findet in der Stressforschung ebenfalls Beachtung. Der "Locus of Control" beschreibt den Kontrollort, über den das Individuum im Laufe seines Lebens eine Einstellung entwickelt hat. Eine Person hat demzufolge eine stabile Annahme darüber, ob Ergebnisse, positive wie negative, selbstverursacht oder fremdbestimmt sind oder zufällig vorkommen.

Internal kontrollierte Personen attribuieren Ergebnisse auf sich selbst, external Kontrollierte auf Fremdeinflüsse.

Die Zusammenhänge zwischen dem "Locus of Control" und Stressreaktionen bzw. -verhalten werden empirisch nachgewiesen (Kettler, 1980; Casper, 1981; Brengelmann, Müller, Maas & Hohenberger, 1981; Kempf, 1987). Internale Kontrolle korreliert hierbei immer mit positiven Lebensaspekten, externale Kontrolle mit negativen Lebensaspekten (Brengelmann, 1986, 1987).

Kommentar

Zusammenfassend läßt sich die Bedeutung der Persönlichkeit im Stressgeschehen durch folgende Untersuchungsergebnisse beschreiben:

Stressreaktionen zeigen Zusammenhänge mit Persönlichkeitsdimensionen, wie Extraversion, externale Kontrolle und Typ A-Verhalten, letzteres wird als multidimensional betrachtet (Brengelmann, 1986, 1987; Guerra, Reig & Brengelmann, 1982; Kettler, 1980; Schwendner, 1986;).

"Persönlichkeits- und Stressfaktoren besitzen nicht übersehbare Besonderheiten und sollten deshalb getrennt behandelt werden" (Guerra, Reig & Brengelmann, 1982).

3.4. Stressmessung

Das Stressgeschehen besteht aus einer komplexen Anzahl von personalen, situationalen und kontextuellen Variablen, die bisher ungenügend operationalisiert wurden.

In diesem Abschnitt sollen einige Operationalisierungsprobleme angesprochen sowie einige Operationalisierungsmöglichkeiten beispielhaft vorgestellt werden. Im folgenden halte ich mich an die Ausführungen von Nitsch (1981, S.399 f).

Auch bei der Betrachtung des Themas "Stress" fällt auf, daß die Autoren diesselbe Variable sowohl als unabhängige, als abhängige wie auch als intervenierende Variable verwenden.

Ein weiterer großer Mangel liegt bei vielen Untersuchungen in einer ungenügenden oder fehlenden Konzeption über die Zusammenhänge von Stressoren. Besonders für die Art des Zusammenhangs, ob er beispielsweise additiv oder kumulativ ist, gibt es weder theoretische Vorschläge noch empirische Belege.

Einige Ansatzlösungen sieht Nitsch in einem Zusammenspiel von interaktionistischen (McGrath, 1970; Lazarus, 1981) und handlungstheoretisch orientierten (Hacker, 1978; Hacker & Volpert, 1974). Stresskonzepten.

Methodische Probleme bisheriger Untersuchungen zum Thema Stress faßt Nitsch (1981) zusammen:

- es werden hauptsächlich Korrelationsanalysen in Form von linearen Korrelationen, weniger multiple Korrelationen verwendet. Eine Prüfung kombinierter Zusammenhänge ist deshalb ebenso wenig möglich, wie Kausalaussagen.
- Retrospektive Studien werden hauptsächlich an Herzpatienten nach Herzoperationen durchgeführt, deshalb sind keine echten Rückschlüsse auf die Arbeitssituation möglich. Außerdem können die Stressuntersuchungen nur subjektive Wahrnehmungsmaße objektiver Situationen verwenden.
- Bei Querschnittstudien ist mit Selektionseffekten von Personen zu rechnen, die sich für bestimmte Situationen entschieden haben (z.B. Organisation) oder durch Situationen abgenutzt wurden (vgl. Schneider & Reichers, 1983).
- Querschnittsstudien erlauben nur Aussagen zur momentanen Situation und sind für Rückschlüsse ungeeignet.

- Bisher gibt es nur wenige prospektive Studien, die gute Hinweise auf Prozesse im Stressgeschehen, wie z. B. zu Veränderungen von Stressbedingungen oder -faktoren geben können (Kasl, 1978; Levi, 1972; Rosenman, Friedman & Strauss, 1964). Die genannten Untersuchungen beschäftigen sich hauptsächlich mit dem Typ A-Verhalten und Herzkrankungen.
- Als letztes methodisches Problem der Stressforschung ist die mangelnde Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse zu nennen. Aussagen, die durch Untersuchungen an spezifischen Stichproben entstanden sind, lassen sich nicht übertragen. Es ist zu berücksichtigen, daß Effekte nur dann generalisiert werden können, wenn sie an mehreren Stichproben mit demselben Instrument überprüft werden, nicht aber, wenn den Ergebnissen Untersuchungen an bestimmten Stichproben zugrunde liegen.

3.4.1. Erfassung von Stressoren

Abgesehen von arbeitswissenschaftlichen Forschungen, die Umgebungsbelastungen, wie Lärm, Hitze etc. messen, ist die Erhebung objektiver Daten zur Erfassung von Stressoren selten. Subjektive Wahrnehmungsdaten sind die Hauptquelle der Stressforschung. Geht man von einem bestimmten Stresskonzept aus, das die subjektive Wahrnehmung in das Zentrum des Stressgeschehens stellt (interaktionistische Modelle), dann ist die Erhebung subjektiv wahrgenommener objektiver Bedingungen angemessen. Eine Verzerrung der Daten wird durch eine Aggregation tendenziell ausgeschlossen. Die Mehrheit der Wahrnehmungen definiert dann eine Bedingung als Stressbedingung (vgl. Frese, 1977). Das entspricht einem Vergleich der Wahrnehmungen verschiedener Personen unter ähnlichen Bedingungen.

Die Hinzunahme von Beobachtern oder Fachleuten kann eine zusätzliche, aber nicht ausschlaggebende Informationsquelle sein, da die Unmittelbarkeit eines (stressenden) Ereignisses nicht gegeben ist. Deshalb ist eine höhere Abstraktionsleistung von Beobachtern und Fachleuten, hinsichtlich der Beurteilung von Stress- und Bewältigungsmöglichkeiten, notwendig.

3.4.2. Erfassung von kurzfristigen Stressreaktionen

Nach den vorgestellten Stressmodellen werden affektive, kognitive, physiologische und verhaltensmäßige Reaktionen als kurzfristige Stressreaktionen bezeichnet.

Um eine umfassende Messung von Stressreaktionen auf allen Gebieten durchzuführen und Zusammenhänge darzustellen, ist eine Erhebung in allen genannten Bereichen nötig. Sind Aussagen zu spezifischen Bereichen angestrebt (z.B. Stressauswirkung auf das Leistungsverhalten), wird eine Einengung auf eine oder wenige spezifische Variablen stattfinden.

Instrumente sind im wesentlichen in Fragebogenform vorhanden.

3.4.3. Erfassung von langfristigen Stressreaktionen

Untersuchungen mit diesem Forschungsanspruch sind unter "Längsschnittuntersuchungen" einzuordnen.

Nimmt man das Gesundheitskonzept der WHO als Grundlage, so sind sowohl soziale, psychische als auch körperliche Indikatoren des Wohlergehens zu betrachten sowie der Versuch zu unternehmen, Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu identifizieren.

Zu untersuchen sind demnach Krankheiten, die psychische Gesundheit, Lebens- und Arbeitsbedingungen oder die Lebensqualität.

2.4.4. Das STRESA-Projekt als Beispiel für eine umfassende Stressmessung

Am Max-Planck-Institut für Psychiatrie bemüht man sich den Problemen und Kriterien von Stress-Messverfahren zu begegnen. Unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. Brengelmann wird seit einigen Jahren in der Psychologischen Abteilung ein Forschungsprojekt zur Diagnose und Therapie von Stress und Angst auf der Basis internationaler Zusammenarbeit durchgeführt. Bei der Konzeption dieses Forschungsprojektes geht es: "... erstens um eine diskrete Messung der differenzierbaren Stressreaktionen, und zweitens um eine Feststellung der Spe-

zifität der Beziehung zwischen Stress und Lebensproblemen verschiedener Art. Genauer gesagt wollen wir Stressauslöser, Stressreaktionen und Strategien der Bewältigung von Stress in einem stufenweisen Verfahren meßbar machen und ihre Korrelate in bezug auf alltägliche Lebensumstände, Verhaltensprobleme, Erkrankungen der Persönlichkeit bestimmen." (Bregelmann, 1980, S.8 f).

Die Aufgabenstellung ergibt sich u.a. aus dem Mangel an operationalisierten Begriffen. Demnach wird Stress innerhalb des o.g. Forschungsprojektes als Arbeitstitel verstanden.

Die Forschung zu Stress und Angst wird kreuzkulturell vorgenommen (vgl. Bregelmann, 1981a, S.9).

In den letzten Jahren wurden bis zu 35 Experimente durchgeführt, in denen zahlreiche Personen untersucht wurden, damit "... die wichtigsten Grunddimensionen des Verhaltens in bezug auf Lebensprobleme und -meisterung sichtbar wurden." (Bregelmann, 1986)

Bregelmann (1981, S.12) stellt den Schwerpunkt der Untersuchungen wie folgt dar: "Wir wollen die individuellen Stressauslöser kennenlernen und wollen wissen, wie die Menschen auf Belastungen reagieren bzw. welche positiven oder negativen Strategien der Bewältigung sie benutzen."

Die Entwicklung eines Instrumentes zur diskreten Messung differenzierbarer Stressreaktionen und ihrer internen Struktur beschreibt Bregelmann (a.a.O.) folgendermaßen: "... erstens durch die Analyse von in der Literatur berichteten Stressbegriffen, die entweder durch klinische oder empirische Beobachtungen als wichtig erkannt wurden. Zweitens werden die in eigenen Experimenten gefundenen empirischen Korrelate zur Operationalisierung neuer Stressbegriffe benutzt. Begriffe, die im Verlauf eigener Experimente signifikant mit Stresskriterien und Behandlungserfolg korrelieren, werden aufgegriffen und aufgebaut. Dies ist somit ein stufenweises Verfahren, bei dem die begrifflichen Vorstellungen über Stress ständig ausgedehnt und gleichzeitig kreuzvalidiert werden. Drittens werden Patienten nach ihren Stressreaktionen und -auslösern befragt."

Dieses empirisch-induktive Vorgehen führt dazu, daß die Vorstellungen von den unterschiedlichen Aspekten dieses breiten Konstruktes "Stress" ständig ausgeweitet werden. Diese Stressbegriffe werden intern validiert.

Bregelmann (1981a) beschreibt drei Vorgehensweisen:

- a) zu Wissensinhalten eines Begriffes werden Items formuliert, die nach wiederholten Analysen einen Faktor mit guter inhaltlicher Konsistenz und Trennschärfe ergeben.
- b) Interessant erscheinende Begriffe werden mit Hilfe von passenden Items zu Rationalfaktoren erhoben und gegenüber bestimmten Kriterien getestet. Die Bedeutung angesamelter Begriffe läßt sich mit diesem Verfahren schnell abschätzen; es eignet sich zur gezielten Reduktion der Faktorenmenge.
- c) Items werden im Sinne von Prädiktoren oder Kriterien getestet. Bei wiederholt guten Ergebnissen werden sie als Faktoren herangezogen und die Bildung differenzierter Itemformulierungen weiter ausgebaut.

"Die Entwicklung von Stress-Skalen setzt die Auswahl geeigneter Kriterien voraus, deren Gültigkeit im Stressbereich erwiesen ist oder angenommen werden kann. Diese Kriterien sollen, angesichts der Spezifität von Stressreaktionen oder -situationen, über verschiedene Lebensbereiche streuen. Je verschiedenartiger die Kriterien sind, desto besser wird auch die Generalisierung der Wirkung von Stresseffekten beurteilt werden können." (Brenghelmann, 1981b, S. 70).

Diese genannten Kriterien wurden auf ihren Zusammenhang zu den Stress-Skalen hin in zahlreichen Untersuchungen erforscht (Brenghelmann, 1981b; Casper, 1981; Kettler, 1980; Kandolf, 1980;). Brenghelmann & Michl (1982) untersuchten die Erfassung von Typ A-Verhaltensweisen.

Die später (vgl. Brenghelmann, 1986, 1987) als biopsychosoziale Stressaspekte bezeichneten Kriterien (Angst, Belastung, psychosomatische Beschwerden, Tabletteneinnahme) wurden auch mit dem später im Rahmen des "Stress-und Angst-Projektes" entwickelten SCOPE- Fragebogen getestet (Stress und Coping bilden die Abkürzung für SCOPE).

Die nachstehend aufgelisteten, empirisch vielfach überprüfen und im Zusammenhang mit Stress stehenden Kriterien wurden auch in der vorliegenden Arbeit als Indikatoren für Stress, als Kriterien für die stressanfällige Persönlichkeit und die Lebens- und Arbeitsumstände einer Person angewendet:

- soziodemographische Angaben,
- Aspekte positiver Lebensqualität: Initiative und Freiheit in Leben und Beruf,

- Aspekte negativer Lebensqualität: biopsychosozialer Stress (Angst, Belastung, psychosomatische Beschwerden, Tabletteneinnahme),
- Persönlichkeitsskalen: Locus of control, Typ-A.

Kommentar

Wie aus der Übersicht zu den Umgebungs- und Personenvariablen ersichtlich ist, besteht noch keine Übereinstimmung über die psychologischen Variablen, die hauptsächlich an Stressreaktionen beteiligt sind. Die Meßinstrumente sind, entsprechend dem Untersuchungszweck, verschieden. Bei Untersuchungen des Aufgaben- und Tätigkeitsbereichs kommen vorwiegend handlungspsychologisch orientierte Meßverfahren zum Einsatz (Dunkel, 1985; Semmer, 1984).

Eine umfassende und differenzierte Messung von Stressreaktionen und deren Zusammenhänge ist nur in wenigen Untersuchungen vorhanden (siehe das STRESA-Projekt).

Um spezifische Aussagen über Zusammenhänge von Bedingungen im Leben und in der Arbeit machen zu können, müssen operationalisierte Stressbegriffe verwendet werden.

3.5. Entwicklung eines Modell zum Zusammenhang von organisationalem Klima und Stress

Entsprechend der Konkretisierung unseres Stress- und Klimabegriffs, interessieren wir uns für langfristige Stressreaktionen. Bei beiden Konzepten handelt es sich um Wahrnehmungsprozesse, die mit Kognitions- und Lernprozessen verbunden sind. Beide Konzepte sind geprägt durch Umwelt- und Personenvariablen und damit interaktionistisch ausgerichtet.

Der Unterschied beider Konzepte liegt darin, daß beim Stressgeschehen ein Ereignis als belastend wahrgenommen wird und somit

- eine stärkere Bewertungskomponente in den Wahrnehmungsprozeß eingeht,
- der Prozeß um den Bewertungsvorgang hinsichtlich der Bewältigungsmöglichkeiten verlängert wird.

Der Prozeß der Wahrnehmung des Organisationsklimas wird durch die Wahrnehmung bestimmter Bedingungen zum Stressprozeß: der Proband nimmt, wie bei jedem Ereignis, auch beim organisationalen Klima eine Bewertung vor und ordnet das Ereignis "Klima" als neutral, herausfordernd oder stressauslösend ein. Unsere Instrumentenentwicklung muß demnach die Bedingungen zur Wahrnehmung des Organisationsklimas und die Bedingungen für Stressgeschehen berücksichtigen. Wenn beide Bedingungen erfüllt sind, erwarten wir Zusammenhangergebnisse mit den dafür ausgewählten Kriterienvariablen. Da ein Prozeß zum Stressprozeß wird, wenn eine Person Ereignisse als Stress wahrnimmt, wird ein "Organisationsklima-Stress-Prozeß" besonders von personalen Variablen abhängig sein.

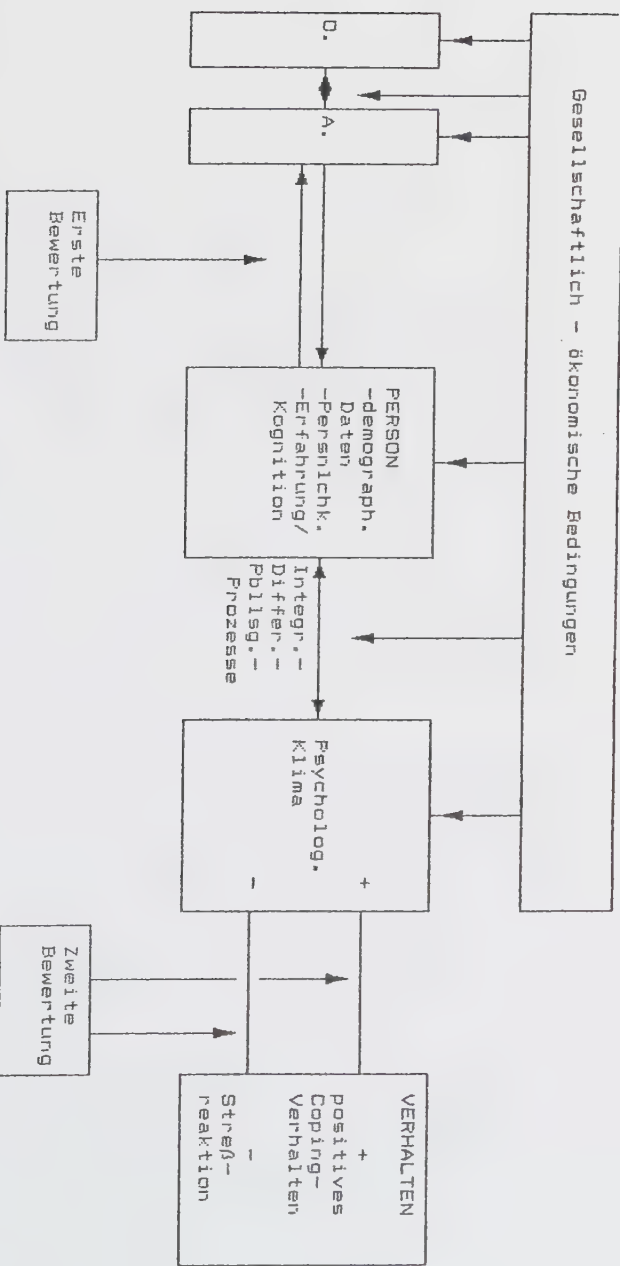
Theoretisch gehen wir von Ereignissen aus, die eine mittlere Intensität und Dauer besitzen und somit keine extremen Stressoren darstellen. Stressursachen können daher personale als auch situationale Bedingungen darstellen.

Da zudem eine Stichprobe aus der gesunden Bevölkerung gewählt wurde, schließen wir auch extreme Ausprägungen personaler Variablen aus. Man kann davon ausgehen, daß die Varianzanteile, die eher durch personale Variablen erklärt werden, tatsächlich einen stärkeren Einfluß auf die Wahrnehmung von Klima haben.

Da nicht nur individuelle Aussagen interessieren, nehmen wir eine Aggregation individueller Klimawerte zu Werten sozialer Kollektive vor, im Sinne von Abteilungsklima, Ebenenklima und gegebenenfalls auch Organisationsklima.

Als relativ überdauerndes Phänomen übt Klima einen Einfluß auf Lernprozesse und Lösungsprozesse von Problemen aus. So können bei Personen Stressreaktionen auftreten, wenn sie einer Organisation angehören, deren Klima als stressauslösend empfunden wird.

Wie in Punkt 2.7. dargestellt, wird nach unseren Vorstellungen das organisationale Klima vom Arbeitnehmer direkt über das soziale Kollektiv, z. B. die Abteilung in der er arbeitet, und deren Merkmale wahrgenommen. Zusätzlich findet die persönliche Situation, die sich für die Wahrnehmung von Ereignissen hinsichtlich ihres Stresscharakters als bedeutend erwiesen hat (Brenghelmann & Makkonen, 1981) Berücksichtigung. Abb. 3 gibt unsere Vorstellungen zum Zusammenhang von organisationalem Klima und Stress in einer Übersicht wieder.



D. := Merkmale der Organisation
A. := Merkmale der Abteilung

Wahrnehm. := Wahrnehmung
demograph. := demographische
Persönlichk. := Persönlichkeit
Integr. := Integrations
Differ. := Differenzierungs
Pblsg. := Problemlösungs

Empirischer Teil

4. EINLEITUNG

Aus der theoretischen Diskussion leiten sich die Anforderungen an die vorliegende Untersuchung ab.

Zur Entwicklung eines Organisationsklima-Instrumentes, das besonders die belastenden Aspekte in einer Organisation oder Abteilung identifiziert, ist zunächst der theoretische Ansatz zu konkretisieren. Die Grundlage dafür stellt das "Zusammenhangsmodell für belastendes organisationales Klima" dar. (Abb. 3). Für deren Operationalisierung verwenden wir die bereits genannten Indikatoren für den biopsychosozialen Stress.

Zusätzlich wollen wir zu Identifizierung stressfördernder und -hemmender Klima-Dimensionen psychologische Variablen der Persönlichkeit verwenden, die nachweisbar mit Stressreaktionen im Zusammenhang stehen.

Darüberhinaus werden Variablen der personalen Lebens- und Arbeitssituation zur Identifizierung stressfördernder bzw. -hemmender Klima-Dimensionen eingesetzt, von denen ebenfalls aus Untersuchungen bekannt ist, daß sie mit Stress und dessen Bewältigung im Zusammenhang stehen.

Es war unser erstes Ziel, ein Instrument für eine spezielle Darstellung von organisationalem Klima zu entwickeln. Das organisationale Klima wird dabei als psychologisches Klimas verstanden, das als relativ überdauerndes Phänomen das Ergebnis eines transaktionalen Wahrnehmungsprozesses ist. Das Psychologische Klima wird in dieser Untersuchung mehrdimensional verstanden.

Unser zweites Ziel besteht in der Untersuchung von Zusammenhängen von organisationalem Klima mit Einflußfaktoren.

Das dritte Ziel beschreibt die Identifikation von Klima-Dimensionen, die stressfördernd sind und solchen, die stresshemmend sind. Damit ist beabsichtigt, daß Organisationsmerkmale charakterisiert werden sollen, die in mehreren Dimensionen ein psychologisches Klima abbilden, das mit Stressindikatoren und Indikatoren der stressanfälligen Persönlichkeit in Zusammenhang steht.

Im nächsten Kapitel (5.) werden die Hypothesen vorgestellt, die sich für diese Untersuchung ergeben.

Der erste Teil der Hypothesen (1.) wird sich mit dem Konstrukt des Organisationsklimas und seinen Dimensionen sowie hierarchischen Aufbau beschäftigen.

Der zweite Teil der Hypothesen (2.) thematisiert die einzelnen Einflußvariablen auf das Klima.

Der dritte Hypothesenteil (3.) betrifft die Zusammenhänge von Klima mit Stress.

Der vierte Teil der Hypothesen (4.) beschäftigt sich mit Unterschieden in der Wahrnehmung von Klima hinsichtlich situationaler und personaler Variablen.

Der letzte Teil (5.) versucht Aussagen über Aggregationen von psychologischem Klima zu Organisationsklima zu machen.

5. HYPOTHESEN

Da das Klima in Organisationen ein relativ überdauerndes Phänomen darstellt (Corad & Sydow, 1984), gehen wir davon aus, daß es sich ähnlich der Persönlichkeitsvariablen abbilden läßt.

1. Hypothesen zum Aufbau des Organisationsklimas

- 1.1. Klima zeigt eine hierarchische Struktur, gleich den Persönlichkeitseigenschaften, da es nach Definition relativ überdauernd ist.
- 1.2. Klima enthält viele Organisations-Merkmale und Wahrnehmungs- bzw. Kognitionsprozesse und wird daher multidimensional vorgefunden (vg. Conrad & Sydow, 1984).
- 1.3. Da wir mit Schneider & Reichers (1983) annehmen, daß die Interaktion zwischen den Individuen ein wesentliches Merkmal ist, das die Wahrnehmung von Klima mitbestimmt, erwarten wir Dimensionen, die Aspekte dieser Interaktion beinhalten.

2. Hypothesen zu den Einflußfaktoren des Klimas

- 2.1. Nach den Ergebnissen von Paolillo (1982) weisen die soziodemographischen Variablen keine Zusammenhänge zur Klima-Wahrnehmung auf;
- 2.2. da es sich um ein Klima handelt, das spezifisch für Stress formuliert wurde, erwarten wir einen stärkeren Einfluß personaler Variablen;
- 2.3. da Person-Situation-Variablen nach den Ergebnissen von Paolillo (1982) mit der Klima-Wahrnehmung Zusammenhänge zeigen, erwarten wir Zusammenhänge mit den Variablen Verantwortung, Position und Dienstalter;
- 2.4. aufgrund der Ergebnisse zum Zusammenhang von Lebens- und Arbeitssituation (Bamberg, 1986) erwarten wir, daß die Lebenssituation die Wahrnehmung von stressauslösendem Klima beeinflusst;
- 2.5. wir erwarten einen stärkeren Zusammenhang zwischen der Bewertung der Arbeitssituation und der Wahrnehmung von organisationalem Klima als zwischen der Bewertung der Lebenssituation und der Klima-Wahrnehmung.

3. Hypothesen zum Zusammenhang von Klima und Stress

- 3.1. Aus den Ergebnissen des Stress- und Angstprojektes am Max-Planck-Institut leiten wir die Hypothese ab, daß die Stressindikatoren im Zusammenhang stehen mit Klima-Dimensionen, die stressfördernd sind.
- 3.2. Klima-Dimensionen, die Stresspotential enthalten, korrelieren mit Persönlichkeitsvariablen, die nachweisbar mit Stress im Zusammenhang stehen.

4. Hypothesen zur Unterscheidung sozialer Kollektive durch das Organisationsklima

Entsprechend bisheriger Untersuchungen (vgl. Conrad & Sydow, 1984; Joyce & Slocum, 1984) nehmen wir an, daß

- 4.1. soziale Kollektive mit unterschiedlichen Organisationsmerkmalen sich im Klima unterscheiden;
- 4.2. da sich die Organisationen hinsichtlich ihrer situationalen Merkmale nicht so sehr unterscheiden wie die einzelnen Abteilungen innerhalb einer Organisation, differieren die Abteilungen eher in der Klima-Wahrnehmung;
- 4.3. soziale Kollektive, die sich nur hinsichtlich personaler Variablen unterscheiden, unterscheiden sich nicht in der Wahrnehmung von organisationalem Klima.

6. Methoden und Datenerhebung

6.1. Meßinstrumente

Bei der Vorstellung der verschiedenen Konzepte zum Organisationsklima wurde auch auf Meßinstrumente sowie Meßprobleme eingegangen (s. Punkt 2.4.).

In der vorliegenden Untersuchung wurden folgende Kritikpunkte wurden berücksichtigt:

- wir haben einen Fragebogen entsprechend unserem theoretischen Ansatz entwickelt;
- unser Klima ist multidimensional angelegt;
unser organisationales Klima wird auf mehreren Niveaus untersucht: Klima wird individuumbezogen und bezogen auf ein soziales Kollektiv betrachtet;
es wurden Klima-Dimensionen formuliert, in die Interaktionsaspekte miteinbezogen wurden;
unter Berücksichtigung von Stressoren, wie z.B. Konflikt;
Einbezug von Copingbedingungen, wie z.B. gegenseitige Anteilnahme der Organisationsmitglieder ("soziale Unterstützung);

- klare Abgrenzung der Konzepte des Klimas und rein bewertender Aspekte der Arbeitssituation durch eine exakte Itemformulierung;
- zur Erfassung des Zusammenhangs von Klima mit Stress wurden Indikatoren des biopsychosozialen Stresses verwendet, die aus der langjährigen Forschung der Psychologischen Abteilung des Max-Planck-Institutes stammen;
- zusätzlich wurden globale Situation-Person-Variablen erhoben;
- die Messung von personalen Variablen wurde durch verschiedene Skalen, die Persönlichkeitskriterien erfassen, vollzogen.

6.1.1. Das Organisationsklima-Meßinstrument

Da es sich bei organisationalem Klima um ein Phänomen handelt, für das die Wahrnehmung durch die Organisationsmitglieder entscheidend ist, ist die subjektive Datenerhebung unumgänglich. Aus testtheoretischen Gründen erfolgte die Erhebung mittels Fragebogen.

6.1.1.1. Erstellung des Instrumentes

Zu den bereits genannten Punkten, die bei einer Fragebogenkonstruktion zum Thema Klima in Organisationen Berücksichtigung fanden, kamen noch weitere Kriterien dazu:

das Instrument sollte

- ökonomisch,
- leicht zu verstehen sein,
- meßtheoretischen Kriterien genügen,
- nach einem theoretischen Konzept ausgerichtet sein.

Die Zusammenstellung der theoretisch-rationalen Dimensionen zu Organisationsklima wurde in mehreren Schritten vollzogen:

- a) Literaturrecherche
- b) Interviews in Organisationen
- c) Ergebnisse aus relevanten Untersuchungen zum Organisationsklima
- d) Ergebnisse aus relevanten Untersuchungen zum Zusammenhang von Organisationsklima und Stress
- e) Expertenbeurteilung.

a) Literaturrecherche

Die Literaturrecherche diente der Konkretisierung des zugrunde gelegten Organisationsklima-Konzeptes und einer ersten Spezifikation unumgänglich wichtiger Variablen, wie Interaktion der Organisationsmitglieder (Schneider & Reichers, 1983) und der Situation-Person-Variablen.

b) Interviews in Organisationen

In den Interviews wurden bereits entworfene Dimensionen den Organisationsmitgliedern unterschiedlicher Hierarchiestufen vorgelegt und die zugemessene Bedeutung sowie zusätzlich als wichtig erachtete Dimensionen erfragt.

Diese Informationen gingen in eine weitere Verbesserung des Fragebogens ein.

c) Ergebnisse aus relevanten Untersuchungen zum Arbeitsstress

Aus Untersuchungen zum Thema "Arbeitsstress" wurden wichtige Stressoren- und Bewältigungsbedingungen in den Fragebogen aufgenommen. Beispiele sind "Konflikt", "Überlastung durch Zeitdruck" (vgl. Cooper, 1981), "Selbstbestimmung" (im Sinne von Kontrolle nach Frese, 1977), "Anteilnahme" (im Sinne von sozialer Unterstützung). Ebenso gingen Ergebnisse aus der Forschung der Psychologischen Abteilung des Max-Planck-Institutes für Psychiatrie in die Formulierung von Dimensionen mit ein, die sich als Stress- oder Bewältigungsbedingung ergeben haben. Beispiele solcher Dimensionen gehen mit den Ergebnissen der Untersuchungen zum Arbeitsstress kongruent.

d) Ergebnisse aus Untersuchungen zum Zusammenhang Organisationsklima und Stress

Anregungen aus bisherigen Untersuchungen zu diesem Thema wurden in den Fragebogenkatalog aufgenommen.

e) Expertenbeurteilung

Abschließend wurden die Items von Experten aus Wissenschaft und Praxis, hinsichtlich ihrer Exaktheit und Verständlichkeit, beurteilt.

f) Statistische Überprüfung

Nach Durchlaufen dieser Kriterienliste wurden die Items nach einer Voruntersuchung einer statistisch-empirischen Überprüfung unterzogen. Auf die Vorgehensweise wird in Punkt 6.2.2.1. näher eingegangen.

6.1.1.2. Beschreibung der Instrumente

Dieser vorläufig entstandene Fragebogen enthielt letztlich 17 theoretisch-rationalen Dimensionen von Klima in Organisationen. In unserem Fall handelt es sich dabei um das Psychologische Klima, das von Individuen bezüglich ihrer Arbeitsgruppe erfragt wurde. Wenn sich die sozialen Kollektive in dem wahrgenommenen Klima signifikant unterscheiden, werden die individuellen Klimawerte zu Gesamt-Klima aggregiert, das dementsprechend ein Abteilungs- oder Ebenenklima oder auch ein Organisationsklima sein kann.

Die Items des Fragebogens verlangen eine eher beschreibende Stellungnahme zu Situationen, wie sie in der Arbeitsgruppe des Antwortenden vorkommen. Eine Abstraktion auf die gesamte Organisation wird aus Gründen der Informationsverzerrung und des Informationsmangels nicht verlangt. Die Informationen, die ein Organisationsmitglied über diese Untereinheit der Organisation besitzt, ist genauer und erlaubt ihm daher eine exaktere Aussage.

Die 17 theoretischen Dimensionen unseres Klimas lauten:

- Betriebliche Leistungen
- Freiheit bei der Arbeit
- Konfliktlösung
- Freizeitaktivitäten mit den Kollegen
- Ordnung bei der Arbeit
- Unruhe während der Arbeit
- Streben nach Besitz
- Information

- Selbstbestimmung bei der Arbeit
- Identifikation mit der Arbeit
- Einhaltung von Regeln
- Konflikthäufigkeit
- Kritikfreiheit
- Sorgen um die berufliche Zukunft
- Anteilnahme am Mitarbeiter
- Überlastung durch Zeitdruck
- Leistung

Die formulierten Dimensionen von Klima enthielten jeweils sieben Items.

Nach der statistischen Überprüfung verblieb ein Fragebogen mit 102 Items zum Klima in Arbeitsgruppen, die sich weiterhin auf die oben genannten 17 Dimensionen verteilten. Die Versuchspersonen wurden gebeten, den Grad ihrer Zustimmung auf einer Skala von 1 bis 4 anzugeben, die mit den Worten *"stimmt gar nicht"*, *"stimmt ein wenig"*, *"stimmt weitgehend"*, *"stimmt vollkommen"* beschrieben war.

6.1.2. Indikatoren biopsychosozialen Stresses

Diese Indikatoren beinhalten Skalen zu

- a) Angst und Belastung
- b) Psychosomatischen Beschwerden
- c) Tablettenkonsum

a) Angst und Belastung

Mit Hilfe von sechs beschriebenen Intensitätsstufen schätzen sich die Versuchspersonen selbst ein. In der Arbeit von Saalfeld (1980) wird die Wahl dieser Indikatoren aufgrund der Literatur detailliert beschrieben. Eine Beschreibung gibt auch Brengelmann (1980). Untersucht und vielfach bestätigt wurde der Zusammenhang der Skala zum Angst- und Belastungsrating zu Stress in mehreren Arbeiten (Brengelmann, & Makkonen, 1982; Guerra, Reig & Brengelmann, 1982; Brengelmann, Kettler, Casper, Müller & Maas, 1981; Brengelmann, 1980; Brengelmann, 1986, 1987).

Hohe Korrelationen auf diesen Ratings stellen globale Stressindikatoren dar.

b) Psychosomatisch Beschwerden

Psychosomatische Beschwerden sind als Auswirkungen von Arbeitsstress bisher am häufigsten untersucht worden (vgl. z.B. Caplan et al., 1975). Bisher gibt es eine Reihe von Verfahren, die auf subjektiven Angaben beruhen. Beispiele hierfür sind der "Itemanalytisierte Fragebogen funktionell körperlicher Beschwerden" von Fahrenberg (1966), der die Beschwerden quantifiziert oder die "Freiburger Beschwerdeliste", ebenfalls von Fahrenberg (1975) mit skalierten Angaben zur Häufigkeit. Von Zerssen (1971) entwickelte eine Beschwerdeliste in zwei Parallelformen, die zur Einschätzung subjektiver Beeinträchtigungen dient.

In der vorliegenden Arbeit wurde eine Liste von 17 Krankheitskategorien verwendet, die in Kur- und Fachkliniken üblich sind. Z.T. handelt es sich um funktionelle Störungen. Die Versuchspersonen stufen sich bezüglich der Krankheitskategorien selbst ein. Eine Skalierung erfolgt in vier Graden (*trifft nicht zu, trifft mäßig zu, trifft stark zu, trifft sehr stark zu*).

Diese Krankheitsgründe werden von Saalfeld (1980) ein erstes Mal verwendet. In nachfolgenden Untersuchungen stellte sich immer wieder der Zusammenhang mit Stress heraus (Bregelmann, Makkonen, 1982; Bregelmann, 1986, 1987; Kandolff, 1980, Kempf, 1987; Lotz, 1984 u.v.a.).

c) Tablettenkonsum

Hier wird gefragt, wie oft im letzten Jahr verschiedene Medikamente eingenommen wurden.

Die Versuchspersonen schätzen sich auf einer fünfstufigen Skala wiederum selbst ein. Die Antwortalternativen reichen von *1 = nie* bis *5 = mehrmals täglich*.

Die Höhe des Tablettenkonsums wird durch den Summenwert dargestellt.

Erhöhter Tablettenkonsum spricht für Risikoverhalten und somit für negatives Bewältigungsverhalten (vgl. Bregelmann, 1981a).

Signifikante Korrelationen mit Stress wurden in vielen Untersuchungen nachgewiesen (Bregelmann, 1986, 1987; Kempf, 1987; Lotz, 1984; Saalfeld, 1980 u.v.a.).

6.1.3. Personale Variablen

Aufgrund von Ergebnissen bisheriger Forschungen wurden nachstehende Variablen eingesetzt:

1. Soziodemographische Variablen
2. Psychologische Variablen, bestehend aus:
 Persönlichkeitsvariablen
 Variablen der persönlichen Lebens- und Arbeitssituation
3. Person-Situation-Variablen

Im weiteren sollen besonders die psychologischen Variablen kommentiert werden.

6.1.3.1. Soziodemographische Daten

Die soziodemographischen Variablen sind dem Fragebogen im Anhang zu entnehmen.

6.1.3.2. Psychologische Variablen

Diese Kategorie wurde, wie der Literaturüberblick zeigt, bei bisherigen Untersuchungen zum Klima vernachlässigt. Da im Zusammenhang mit Stress gerade der Einfluß psychologischer Variablen auf die Wahrnehmung von Klima interessiert, erheben wir Persönlichkeitsvariable (6.1.3.2.1.), Person-Situation-Variable (6.1.3.2.2.) und Variablen der persönlichen Lebens- und Arbeitssituation (6.3.1.2.3.), da sie sich für die Wahrnehmung von Stressbedingungen als relevant erwiesen haben (vgl. Bamberg, 1986; Brengelmann, 1987; Brengelmann & Makkonen, 1982; Schwendner, 1986).

6.1.3.2.1. Persönlichkeitsvariablen

Die Auswahl dieser Variablen erfolgte nach zwei Kriterien:

von besonderem Interesse sind Variablen, von denen wir wissen, daß

- sie mit Stress und -bewältigung im Zusammenhang stehen
- die Skalen bereits empirisch überprüft sind

Ausgewählt wurden:

- a) Typ A-Verhaltensmuster
- b) Internale vs. externale Kontrolle

a) Typ A-Verhaltensmuster

Die A-Typologie ist aus Untersuchungen zur Persönlichkeit und spezifischen Risikofaktoren für Herzerkrankungen entstanden (Rosenman, Friedman, Strauss, 1964, 1966). Auch im Zusammenhang mit Arbeitsstress wurde das Typ A-Verhaltensmuster schon häufiger untersucht (Caplan et al., 1975). Ein häufig erzielttes Ergebnis ist dabei die vermittelnde Stellung des Typ A-Verhaltens zwischen Stressoren und Stresskrankheiten, so daß das Typ A-Verhaltensmuster als intervenierende Variable betrachtet werden kann.

In dieser Untersuchung wird der Typ A-Begriff im Sinn von Jenkins et al. (1978) abgedeckt durch eine Belastungsskala von 12 Items. Sie setzt sich aus den typischen Komponenten der Typ A-Charakteristik zusammen:

Zeitdruck, Selbstüberforderung, Ungeduld, Verspannung und negative Reaktionen auf Belastung.

In mehreren Analysen wurden signifikante Zusammenhänge mit Stress gefunden (Brenghelmann & Makkonen, 1981; Brenghelmann, Michl, 1982; Brenghelmann, Müller, Maas & Hohenberger, 1981; Kempf, 1987; Lotz, 1984; ; Michl, 1979; Schwendner, 1986).

Auch auf dieser Skala stufen sich die Vpn nach vier Alternativen selbst ein (1= *stimmt gar nicht* bis 4= *stimmt vollkommen*).

b) Interne vs. externe Kontrolle

Diese psychologische Variable ist im Zusammenhang mit Arbeitsstress bisher unzureichend untersucht worden. Unter Kontrolle wird im Sinn von Rotter (1966) die Bewältigung oder Nichtbewältigung täglicher Lebensprobleme verstanden (Brenghelmann & Makkonen, 1981). Die Skala enthält 20 Items zur internalen und externalen Kontrolle. Die Versuchspersonen geben nach vier Alternativen den Grad ihrer Zustimmung an.

Ebenfalls in zahlreichen Untersuchungen wurden am Max-Planck-Institut für Psychiatrie in der Psychologischen Abteilung signifikante Zusammenhänge zwischen internaler/externaler Kontrolle und Stress bzw. -bewältigung gefunden (Brenghelmann & Makkonen, 1981; Brenghelmann, Müller, Maas & Hohenberger, 1981; Kettler, 1980; Lotz, 1984; Casper, 1981; Reig, Guerra & Brenghelmann, 1983; Kempf, 1987; Schwendner, 1986).

6.1.3.2.2. Variablen der persönlichen Situation

Die zweite Kategorie der psychologischen Variablen besteht aus Variablen zur persönlichen Situation, welche die Lebens- und Arbeitsumstände meint. Nach Brenghelmann (1981) sind diese Umstände für das Stressgeschehen ebenfalls entscheidend. Wie aus Untersuchungen ersichtlich ist (Bamberg, 1986), hängen Arbeits- und Lebenssituation in bezug auf das Stressgeschehen erheblich zusammen und können sich gegenseitig beeinflussen. In der Klimaforschung fanden diese Kriterien bisher keine Anwendung und wurden nicht gezielt untersucht. Da jedoch unser in Punkt 2.7. vorgestelltes Klimamodell ein umfassendes ist, rechnen wir auch der Lebens- und Arbeitssituation eine nicht zu unterschätzende Bedeutung bei der Wahrnehmung von Klima zu. Diese Bedeutung soll in dieser Untersuchung näher durchleuchtet werden. Eine annähernde Erfassung der Arbeitssituation geschah bisher durch zusätzliche Arbeitszufriedenheits-Messungen, die jedoch die schon bekannten Probleme analysieren (s. Punkt 2.3.1.2.). Wir wollen in dieser Untersuchung noch einen Schritt weitergehen und eine "Palette" von Variablen zur Lebens- und Arbeitssituation erfassen und ihre Zusammenhänge zur Klima-Wahrnehmung prüfen.

Ausgewählt wurden verschiedene Maße:

- a) Lebens- und allgemeinen Zufriedenheit mit dem Beruf
- b) positiven Lebensqualität wie Initiative und Freiheit im Leben und im Beruf.

Kriterien für die Auswahl dieser Maße waren:

- die Maße sollten standardisiert und in verschiedenen Untersuchungen erprobt worden sein;
- die Maße sollten nachweisbare Zusammenhänge mit Stress und dessen Bewältigung aufweisen.

In mehreren Untersuchungen wurden beide Kriterien als erfüllt gefunden:

- a) "Zufriedenheit im Leben und Beruf", sowie "Initiative und Freiheit im Beruf" weisen immer wieder negative Korrelationen mit Stress auf (Brenghelmann, 1986, 1987; Brenghelmann, Müller, Maas & Hohenberger, 1981; Casper, 1981; Kempf, 1987; Kettler, 1980; Lotz, 1984;).

"Zufriedenheit mit dem Leben und dem Beruf" besteht aus einer Skala mit 15 Items. Die Zufriedenheit wird auf einer vierstufigen Skala angegeben (*1= gar nicht zufrieden, 4= vollkommen zufrieden*).

- b) Initiative und Freiheit in Leben und Beruf werden von den Vpn nach einer fünfstufigen Häufigkeitsskala eingeschätzt (*1= keine bis 5= sehr viel*).

Vervollständigt wird der Bereich der personalen Variablen durch die Erhebung einiger

6.3.2.3. Person-Situation-Variablen

Wie bereits in einigen Untersuchungen festgestellt wurde (Paolillo, 1982), weisen diese Variablen einen höheren Zusammenhang zu Klima-Dimensionen auf als soziodemographische Variable.

Ausgewählt wurden Variable, die sich in einigen Untersuchungen als relevant für die Klima-Wahrnehmung herausgestellt haben (Paolillo, 1982) sowie Variable, von denen man nach Untersuchungsergebnissen annehmen kann, daß sie zu unterschiedlichen Stressbedingungen Zusammenhänge aufweisen. So werden

Stressbedingungen beispielsweise auf einer höheren Hierarchiestufe von anderer Art sein als auf einer niedrigeren (ohne diese Stressbedingungen spezifizieren zu wollen). Ebenso können sich durch Lernvorgänge u.ä. die Stressbedingungen mit zunehmender Zugehörigkeitsdauer zu einer Organisation oder Abteilung durchaus ändern. Ähnliches gilt für das Ausmaß von Verantwortung.

Als Person-Situation-Variable bezeichnen wir Variable, in denen sich personale und situationale Aspekte zusammenfügen. Erhoben wurden:

- a) **Hierarchiestufe**
Erfaßt werden sechs verschiedene Positionen, die in den einzelnen Organisationen unterschieden werden konnten. Jedoch waren nicht in jeder Organisation alle Positionen vertreten (vgl. dazu den Anhang).
- b) **Zugehörigkeitsdauer zu einer Organisation**
- c) **Ausmaß der Verantwortung, die eine Person nach eigener Bewertung innerhalb der Organisation trägt.**

Außerdem wurden noch soziodemographische Variable wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Schul- und Berufsausbildung, Religion erhoben.

Zum Privatbereich zu Hause wurden folgende Fragen gestellt:

- **Anzahl der minderjährigen Kinder**
- **Berufstätigkeit des Ehepartners.**

6.1.4. Situationale Variablen

Die Zusammenhänge zwischen Klima und situationalen Variablen sind in zahlreichen Untersuchungen nachgewiesen worden (Mansfield & Payne, 1977; Payne & Mansfield, 1973, 1978). Auch für das Stressgeschehen sind situationale Variablen von Bedeutung. Nach Guerra, Reig & Brengelmann (1982) können Stressreaktionen individuell variabel sein, da sie auch von der Situation abhängen.

Da sich nach unserer Ansicht eine Klima-Wahrnehmung nach entsprechenden Bewertungen als stressauslösend zum Stressgeschehen entwickeln kann, gilt für

beide Prozesse der interaktionistische Ansatz, der situationale Einflußvariablen impliziert.

Erfaßt werden neben reinen situationalen Variablen der Gesamt-Organisation auch situationale Variablen der Arbeitsgruppe. Wie bereits erläutert (s. Punkt 3.5.), halten wir den Meßfehler, der bei einer Beschreibung von Arbeitsgruppenklima auftritt, für geringer, als wenn eine Abstraktion von seiten des Individuums für eine Beschreibung der gesamten Organisation gefordert wird.

Als Merkmale für die gesamte Organisation wurden erhoben:

- a) Größe der Organisation (Untersuchungen zeigen teilweise Zusammenhänge mit der Klima-Wahrnehmung (vgl. Payne & Mansfield, 1973)
- b) Branche der Organisation
- c) Standort der Organisation, womit erfragt wird, ob die Organisation sich im ländlichen oder städtischen Bereich befindet.

Als Merkmale der Untereinheit "Arbeitsgruppe" wurden erhoben:

- a) Gruppengröße der Arbeitsgruppe
- b) wöchentliche Arbeitszeit
- c) Schichtarbeit
- d) Gleitzeit
- e) Teilzeit

6.2. Datenerhebung

6.2.1. Beschreibung der Stichprobe

6.2.1.1. Charakteristika der Organisationsmitglieder

Die Betriebe der Stichprobe entstammen dem süddeutschen Raum. Alle Organisationen hatten sich auf eine Anzeige in einer Wirtschaftszeitung gemeldet. Letztendlich wurden acht Organisationen ausgewählt, die repräsentativ für kleinere und mittlere Organisationen untersucht werden sollten.

Branche und Größe dieser Organisationen sind unterschiedlich. Die Zahl der Mitarbeiter variiert von 30 bis ca. 500 Mitarbeiter.

Die Befragungen und Informationen fanden persönlich und nicht durch die Post statt.

Von ca. 600 Fragebogen erhielten wir 300 zurück. Auswertbar blieben schließlich 272 Fragebogen.

Die Versuchspersonen sind im Mittel 36 Jahre alt. Die Standardabweichung liegt bei 12.

68.6% der Antwortenden sind männlich, 31.4% weiblich. 32% der Antwortenden sind katholisch. Bezogen auf den Familienstand leben 66% mit einem Partner, 32% ohne einen Partner.

Die Schulausbildung verteilt sich wie folgt: 53.6% der Antwortenden haben Hauptschulabschluß, 29% Realschulabschluß, 11.7% eine höhere Schulbildung und 5.4% Gymnasium.

66.5% der Antwortenden verfügen über eine abgeschlossene Lehre, 16% sind angelernte, 4.6% ungelernte Arbeiter.

Im Mittel beträgt das Dienstalter der antwortenden Personen 14.7 Jahre.

6.2.1.2. Organisationale Charakteristika

6.2.1.2.1. Branchenzugehörigkeit

Die acht Organisationen gehören nachstehenden Branchen an:

- Spiel
- Lebensmittel
- Elektro
- Dienstleistung
- Bau
- Medizinische Versorgung
- Verkauf
- Metallverarbeitung

6.2.1.2.2. Größe der Arbeitsgruppen

In Arbeitsgruppen über zehn Personen arbeiteten 98 Arbeitnehmer, in Arbeitsgruppen zwischen sechs bis zehn Personen 78 Arbeitnehmer, in Arbeitsgruppen unter fünf Personen arbeiteten 51 Personen und allein arbeiteten acht Personen.

6.2.1.2.3. Arbeitszeitregelung

133 Arbeitnehmer arbeiten im Durchschnitt 21-40 Stunden in der Woche. 65 Personen arbeiten 41-50 Wochenstunden, 51-60 Stunden in der Woche arbeiten sieben Personen. Über 60 Wochenarbeitsstunden verbringen 15 Arbeitnehmer der Stichprobe.

6.2.2. Durchführung der Untersuchung

Sowohl die Vor- als auch die Hauptuntersuchung wurde jeweils mit dem Einverständnis des Betriebsrates und der Unternehmensleitung zwischen März und September 1985 durchgeführt.

Ca. zwei bis drei Wochen vor der Befragung erfolgte eine schriftliche Ankündigung in der Organisation. Nähere Informationen über Zweck und Ablauf wurden zusätzlich an die Personalabteilungen und den Betriebsrat direkt gegeben. Alle teilnehmenden Organisationen waren darüber informiert, daß diese Befragungen im Rahmen einer Doktorarbeit innerhalb eines Forschungsprojektes am Max-Planck-Institut für Psychiatrie durchgeführt wurden.

Die Befragungen wurden während der Arbeitspausen vorgenommen und dauerten 30 bis 45 Minuten.

Auf die Anonymität wurde ausdrücklich hingewiesen. Die ausgefüllten Fragebogen wurden unter der Aufsicht des Betriebsrates in eine Urne eingeworfen und anschließend an das Max-Planck-Institut direkt per Post gesandt.

Jeder Organisation wurde von unserer Seite ein Ergebnisbericht über die Befragung in der eigenen Organisation zugesagt. Auf Wunsch wurde eine abschließende Informationsveranstaltung zum Thema "Organisationsklima und Stress" für die Organisationsmitglieder vorgenommen.

a) Voruntersuchung

Der vorläufige Klima-Fragebogen wurde einer Teststichprobe von ca. 50 Personen aus einer kleineren Organisation im süddeutschen Raum vorgelegt.

Nach der Beantwortung des Fragebogens wurden die Versuchspersonen gebeten, zu unklaren Fragen Stellung zu nehmen und auf etwaige fehlende Fragenkomplexe hinzuweisen.

Alle 50 Fragebogen gingen an das Max-Planck-Institut zurück. Es erfolgte eine Prüfung der internen Konsistenz der Fragen zu den theoretisch formulierten Dimensionen. Items, die eine zu geringe interne Konsistenz bewirkten, wurden als unbrauchbar eliminiert.

b) Hauptuntersuchung

Der verbesserte Fragebogen zum Klima in Organisationen bzw. in deren organisationalen Subeinheiten wurde dann für die Hauptuntersuchung eingesetzt.

Auf eine Anzeige in einer Wirtschaftszeitung, die auf die Untersuchung aufmerksam machte, meldeten sich mehrere Organisationen aus dem süddeutschen Raum.

Aus ökonomischen Gründen konnten nur acht Organisationen berücksichtigt werden.

Der Auswahl lagen folgende Kriterien zugrunde:

- die Auswahl erfolgte nach einer Abbildung der Repräsentativität aller Organisationen, die sich gemeldet hatten. In erster Linie waren dies kleinere Organisationen;
- außerdem wurde auf eine Verteilung über verschiedene Branchen geachtet.

Letztlich wurden von 600 ausgegebenen Fragebogen 272 ausgefüllt und verwertbar zurückgesandt, was einer Rücklaufquote von ca. 45 % entspricht.

6.2.3. Statistische Auswertung

Die erhaltenen Daten wurden im Rechenzentrum des Max-Planck-Institutes für Psychiatrie in München mit dem "Statistical Package for the Social Sciences X" (SPSS X) ausgewertet.

Die Auswertung betrifft die oben angesprochenen Fragenkomplexe:

1. Die Untersuchung der hierarchischen Struktur von Klima-Dimensionen und ihrer Zusammensetzung wurde anhand von Hauptkomponentenanalysen und Varimax- Rotation vorgenommen.
2. Itemanalysen prüften die Zusammenhänge der Items mit den erhaltenen Dimensionen.
3. Die Frage nach den situationalen und personalen Einflußfaktoren des Klimas wurde mit Korrelationsanalysen zu beantworten versucht.
4. Auch zur Prüfung des Zusammenhangs von Klima mit den Stressindikatoren wurden Korrelationsanalysen angewandt.
5. Zur Prüfung von Unterschieden zwischen sozialen Kollektiven in der Klima-Wahrnehmung und hinsichtlich personaler Variablen und Stressindikatoren wurden einfache Varianzanalysen verwendet.
6. Zur Prüfung von Unterschieden zwischen sozialen Kollektiven, hinsichtlich situationaler Variablen, wurden nonparametrische Varianzanalysen nach Kruskal-Wallis eingesetzt.
7. Zur Bewältigung der deskriptiven Statistik wurden Mittelwerte, Standardabweichungen und Häufigkeitsverteilungen verwendet.

7. Ergebnisse

7.1. Beschreibung der situationalen und personalen Variablen

Um die verwendeten Variablen und ihre Zusammenhänge mit den KlimaDimensionen besser verständlich zu machen, erfolgt zu Beginn der Ergebnisdarstellung eine Beschreibung der Zusammenhänge der situationalen und personalen Variablen.

7.1.1. Zusammenhänge der situationalen Variablen

Die Zusammenhänge sind aus der Tab. 2 ersichtlich.

Die Zusammenhänge zwischen den situationalen Variablen, die für Arbeitsgruppen zusammengestellt wurden, ergeben sich vor allem zwischen den Variablen, die verschiedene Formen der Arbeitszeit erfassen: Teilzeitbeschäftigung zeigt einen Zusammenhang mit Gleitzeit und steigender Arbeitszeit pro Woche. Daraus könnte man schließen, daß Teilzeitkräfte zwar ihre Arbeitszeit flexibel gestalten können, aber auch gezwungen sind, möglichst viele Stunden in der Woche zu arbeiten.

Ein weiterer, jedoch nicht starker Zusammenhang, ergibt sich zwischen Teilzeitarbeit und Gruppengröße. Eine Interpretation wäre, daß in Arbeitsgruppen mit mehr Organisationsmitgliedern mehr Personen Teilzeit arbeiten als in kleineren Arbeitsgruppen.

Die situationalen Variablen, die für die Organisation erhoben wurden, sind der Standort und die Größe einer Organisation. Beide stehen in negativem Zusammenhang, was bedeutet, daß größere Organisationen sich eher in Städten Süddeutschlands befinden. Diese Aussage ist jedoch vorsichtig zu interpretieren, da es sich bei den erfaßten Organisationen nur um Betriebe mittlerer Größe handelt.

Die Zusammenhänge der beiden Gruppen situationaler Variablen sind wie folgt: die Wochenarbeitszeit ist in kleineren Organisationen höher, die Schichtarbeit seltener. Organisationen im städtischen Bereich verfügen weniger über eine Gleitzeitregelung und über mehr Schichtarbeit.

Tab. 2: Interkorrelation der situationalen Variablen

	Wochenarbeitszeit	Teilzeitarbeit	Größe
Teilzeitarbeit	.29***		
Schichtarbeit			.34***
Gleitzeit		.36***	
Gruppengröße		.25***	
Größe	-.29***		
Standort			-.46***

Signifikanzniveau: ***:0,001

7.1.2. Zusammenhänge der personalen Variablen

7.1.2.1. Interkorrelation der Variablen der persönlichen Situation

Die Variablen der personalen Situation weisen stärkere Zusammenhänge untereinander auf. Die Tab. 3 gibt darüber Auskunft. Die Lebenssituationen stehen untereinander in positivem Zusammenhang, die Arbeitssituationen ebenfalls. "Initiative und Freiheit im Beruf" weisen einen besonders hohen Zusammenhang zueinander auf. Als einzige Variable der Lebenssituation weist die "Lebenszufriedenheit" zur Berufssituation einen starken Zusammenhang auf.

7.1.2.2. Interkorrelationen der Persönlichkeitsvariablen

Eine Interkorrelation der drei Persönlichkeitsvariablen ist nur zwischen "Interner Kontrolle" und "Externer Kontrolle" gegeben, die in negativem Zusammenhang stehen (vgl. Tab. 4).

7.1.2.3. Zusammenhänge der Person-Situation-Variablen

Diese Variablen sind voneinander unabhängig.

Mit einzelnen personalen und situationalen Variablen stehen sie jedoch z.T. in hohem Zusammenhang.

Position:

sie steigt mit höherer Schul- und Berufsausbildung stark an.

"Initiative und Freiheit im Beruf" werden von Personen, die höhere Positionen bekleiden, positiver bewertet. Der Zusammenhang für Position und Persönlichkeit ist nur für das Typ A-Verhaltensmuster gegeben, das bei Personen, die höheren Positionen angehören, weniger stark ausgeprägt ist.

Tab. 3: Interkorrelation der Variablen der persönlichen Situation

	1	2	3	4	5	6
1 Lebensqualität/ Beruf						
2 Lebensqualität/ Familie	.32***					
3 Lebensqualität/ Anderes	.30***	.65***				
4 Initiative/ Beruf	.48***					
5 Freiheit/ Beruf	.47***			.60***		.26***
6 Initiative/ Leben	.35***	.31***	.33***	.37***		
7 Freiheit/ Leben					.28***	.35***
8 Lebenszu- friedenheit	.48***	.48***	.44***	.37***	.26***	.43***

Signifikanzniveau: ***: 0.001

Tab. 4: Interkorrelation der personalen Variablen ***: 00.01

	1	2	3	4	5	6	9
1 Lebenszufriedenheit							
2 Lebensqualität/ Familie	.48***						
3 Lebensqualität/ Anderes	.44**	.65***					
4 Lebensqualität/ Beruf	.48***	.32***	.30***				
5 Initiative/ Beruf	.37***			.48***			
6 Freiheit/Beruf	.26***			.47**	.60***		
7 Initiative/ Leben	.43***	.31***	.33***	.35***	.37***	.26***	
8 Freiheit/Leben						.28***	
9 Typ A							
10 Interne Kontrolle		.29***	.32***	.30***			
11 Externe Kontrolle		-.33**	-.42**	-.32**	-.28***		
12 Alter					.34***		
13 Geschlecht						-.25***	-.25***
14 Familienstand					.31***		
15 Position					.33***	.36***	
16 Verantwortung					.43***		
17 Dienstjahre					.29***		
18 berufst. Partner							
19 minderj. Kinder							
20 Schulbildung							
21 Berufs- ausbildung							

Verantwortung:

mit situationalen Variablen weist die Verantwortung keine Zusammenhänge auf. Stärker verbunden ist die Verantwortung, die eine Person trägt, mit personalen Variablen.

Ob eine Person viel oder wenig Verantwortung innehat, ist in unserer Untersuchung unabhängig von der Persönlichkeit. Sie steigt jedoch mit der Initiative, die eine Person im Beruf hat. Schwache positive Zusammenhänge zeigen sich auch zwischen Lebenszufriedenheit und Verantwortung.

Dienstalter:

zeigt erwartungsgemäß mit dem Alter der Personen einen hohen Zusammenhang. Von allen übrigen soziodemographischen Daten ist das Dienstalter unabhängig. Bezogen auf die Variablen der Arbeitssituation zeigt sich, daß Organisationsmitglieder, die bereits längere Zeit einer Organisation angehören, ihre "Initiative im Beruf" als höher bewerten.

7.1.2.4. Zusammenhänge zwischen der persönlichen Situation, der Persönlichkeit und den soziodemographischen Daten

Die Tab. 4 und 5 geben Aufschluß über bestehende Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeit, der personalen Situation und den soziodemographischen Daten.

Nur für den Persönlichkeitsbereich "Interne" bzw. "externe Kontrolle" zeigen sich Zusammenhänge mit der personalen Situation.

Bezogen auf die Berufssituation heißt das in unserem Fall: extern kontrollierte Personen bewerten ihre "Lebensqualität im Beruf" niedriger als intern kontrollierte Individuen. Extern Kontrollierte bewerten außerdem ihre "Initiative im Beruf" gering.

Die Zusammenhänge mit der Lebenssituation sind stärker als die mit der Berufssituation. Von extern kontrollierten Personen wird die Lebenssituation durchweg negativer bewertet als von den intern kontrollierten Individuen unserer Stichprobe.

Tab. 5: Interkorrelation der personalen Variablen
(Fortsetzung)

	Interne Kontrolle	Alter	Familienstand	Schulbildung
Initiative/ Leben	-.55***			
Familienstand		.50***		
Position				.54***
Dienstjahre			.52***	
berufst. Partner			.33***	
minderj. Kinder			-.48***	

Signifikanzniveau: ***:0,01

Zusammenhänge zwischen den soziodemographischen Daten ergeben sich in unserer Untersuchung nur mit Variablen der Berufssituation, nicht aber mit Variablen der Lebenssituation: ältere Personen zeigen, ebenso wie Verheiratete, mehr "Initiative im Beruf". Frauen empfinden weniger "Freiheit im Beruf" (vgl. Tab. 6).

7.1.3. Beschreibung der Zusammenhänge zwischen den situationalen und personalen Variablen

Tab. 7 gibt einen Überblick über die Zusammenhänge der bisher genannten Variablenbereiche.

Die soziodemographischen Daten weisen leichte Zusammenhänge zur Organisationsgröße auf. Personen mit besserer Schulbildung arbeiten in größeren Organisationen und somit auch in der Stadt.

Ein Zusammenhang der situationalen Variablen zeigt sich auch mit der Arbeitssituation, denn je besser die Berufsausbildung ist, die der Antwortende genossen hat, desto höher bewertet er seine "Initiative und Freiheit im Beruf".

Die Zusammenhänge zwischen den situationalen und den Person-Situation-Variablen wurden bereits in Punkt 7.1.2.3 dargestellt.

Einen Zusammenhang zwischen den situationalen Variablen und Variablen der Persönlichkeit ergab sich lediglich für das Typ A-Verhalten: A-Typen arbeiten länger als Personen, die nicht zu den A-Typen rechnen.

Kommentar

Die situationalen Variablen zeigen, ebenso wie die personalen Variablen untereinander nur leichte Zusammenhänge. Eine Ausnahme bilden die Variablen der persönlichen Situation, die untereinander gute Zusammenhänge aufweisen. Die Bewertung der persönlichen Arbeitssituation steht als einzige personale Variable durchgängig mit situationalen und besonders mit personalen Variablen im Zusammenhang. Die Bewertung der persönlichen Arbeitssituation ist somit in ein Geflecht vieler Variablen eingebunden. Aussagen zur persönlichen Arbeitssituation sind im weiteren Verlauf immer in Abhängigkeit von personalen und

Tab. 6: Korrelation der soziodemographischen Daten mit den Variablen der persönlichen Arbeitssituation

Soziodemographische Variablen	Variablen der persönlichen Arbeitssituation	
	Initiative/Beruf	Freiheit/Beruf
Alter	.34***	
Geschlecht		-.25***
Familienstand	.31***	

Signifikanzniveau: ***:0,0,01

situationalen Variablen zu betrachten, die an ihrem Zustandekommen mitbeteiligt sind.

7.2. Zusammenhänge der Stressindikatoren

7.2.1. Interkorrelation der Stressindikatoren

Bei Betrachtung der Tab. 8 stellt man fest, daß erwartungsgemäß "Beschwerden" und "Tablettenkonsum" in hohem positiven Zusammenhang stehen. Mit zunehmender Angst steigt der Tablettenkonsum ebenso wie mit stärker werdenden körperlichen Beschwerden. Erstaunlicherweise steht zunehmende Belastung mit abnehmenden körperlichen Beschwerden im Zusammenhang.

7.2.2. Zusammenhänge der Stressindikatoren mit den personalen Variablen

Wie zu erwarten ist, steigt mit dem Alter der Tablettenkonsum an. Zwischen den verbleibenden soziodemographischen Variablen und den Stressindikatoren gibt es keine Abhängigkeiten.

Mit den Variablen der personalen Situation steht die "Angst" in negativem Zusammenhang, was bedeutet, daß Personen, die ihre Lebens- und Arbeitssituation positiv bewerten, keine Angst empfinden. Eine Ausnahme bilden "Freiheit in Leben und Beruf".

Die empfundene "Belastung" verringert sich bei einer positiv bewerteten "Lebensqualität in der Familie und im Beruf" sowie mit zunehmender "Freiheit im Leben".

Werden die Lebensqualitäten und die Lebenszufriedenheit positiv bewertet, sind die körperlichen Beschwerden dieser Person geringer. Derselbe Zusammenhang zeigt sich auch bei Organisationsmitgliedern, die ihre "Freiheit im Beruf" höher bewerten.

Auch der Tablettenkonsum geht bei Personen zurück, die ihre Lebenssituation positiv bewerten, jedoch nicht bei Individuen, die ihre Arbeitssituation positiv bewerten.

Tab. 7: Korrelation der personalen und situationalen Variablen

Personale Variable	Situational Variable				
	Wochenarbeitszeit	Schichtarbeit	Teilzeitarbeit	Größe	Standort
Typ A	.30***				
Alter		-.35***	-.27***		
Geschlecht			-.40***		
Familienstand		-.38***			
Schulbildung				.33***	-.26***
Position				.32***	

Signifikanzniveau: ***: 0.001

Nur bei extern kontrollierten Personen zeigt sich eine Korrelation zu den Stressindikatoren: diese Individuen empfinden mehr Angst, aber weniger körperliche Beschwerden.

Von den Situation-Person-Variablen sind die Stressindikatoren in unserer Untersuchung, mit einer Ausnahme, unabhängig: Personen, die höhere Positionen bekleiden, nehmen weniger Tabletten.

Einen Überblick über die genannten Ergebnisse gibt Tab. 9.

7.2.3. Zusammenhänge der Stressindikatoren mit den situationalen Variablen

Hier findet sich lediglich eine einzige Korrelation: Organisationsmitglieder, die Teilzeit arbeiten, weisen weniger körperliche Beschwerden auf.

Kommentar

Auch mit den Stressindikatoren zeigen die Variablen der persönlichen Situation konsistente Zusammenhänge. Die Bewertung der persönlichen Situation, im vorliegenden Fall auch spezifisch die Bewertung der eigenen Arbeitssituation, erweist sich als entscheidend für das Auftreten von Stressreaktionen.

Keine Bedeutung haben situationale Variablen, sofern sie im durchschnittlichen Intensitäts- und Dauerbereich liegen.

7.3. Die Dimensionen des organisationalen Klimas

Entsprechend unserer Definition von Klima stellten wir die Hypothesen 1.1 bis 1.4 zusammen, die sich mit der Struktur des Klima-Konzeptes befassen.

Nach unserer Hypothese 1.2 erwarten wir mehrere Dimensionen von Klima, die gemäß der Hypothese 1.1 eine hierarchische Struktur bilden können.

Zur Klärung dieser Hypothesen wurde mit dem SPSS X eine Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation vorgenommen. Dieses Verfahren scheint uns geeignet zur Überprüfung der Dimensionalität komplexer

Tab. 8: Interkorrelationen der Stressindikatoren

Signifikanzniveau: ***: 0,001

	Angst	Belastung	Beschwerden
Beschwerden	.30***	-.39***	
Tablettenkonsum	.27***		.62***

Tab. 9: Korrelation der Stressindikatoren mit den personalen Variablen

	Stressindikatoren			
personale Variablen	Angst	Belastung	Beschwerden	Tablettenkons.
Typ A			.26***	
Externe Kontrolle	.38***		-.28***	
Lebenszufriedenheit	.38***		-.41***	-.30***
Initiative/ Leben	-.30***			-.31***
Freiheit/ Leben				-.26***
Lebensqualität/ Familie	-.44***	-.33***	-.39***	-.33***
Lebensqualität/ Anderes	-.49***		-.37***	-.25***
Lebensqualität/ Beruf	-.37***	-.38***	-.38***	
Initiative/Beruf	-.27***			
Freiheit/Beruf			-.27***	
Alter				.25***
				-.26***

Merkmale, wie wir sie beim Klima erwarten. Der Zweck einer Faktorenanalyse ist in der Ökonomie zu sehen. Die Faktoren repräsentieren die in den untersuchten Variablen enthaltene gemeinsame Information. Das faktorenanalytische Vorgehen ist so zu wählen, daß nur wenige unabhängige Faktoren resultieren. Eine Wiederholung der faktorenanalytischen Prozedur ist demnach so lange möglich, wie die erhaltenen Faktoren nicht zu null miteinander korrelieren (vgl. Revensdorf, 1976). Je nach Anzahl der faktorenanalytischen Prozeduren gelangt man so zu Faktoren höherer Ordnung, zu sekundären, tertiären Faktoren. Die Information wird hierbei nach dem Prinzip der Ökonomie immer mehr verdichtet.

Die inhaltliche Bedeutung dieser Faktoren wird aus den Zusammenhängen der Faktoren mit den ihnen zugrunde gelegten Variablen korrelativ bestimmt.

Die Bestimmung der Reliabilität wird dabei über die interne Konsistenz der Faktoren vorgenommen.

Zur Validität der Faktorenstruktur

Die Validität der Faktoren zum Klima wird über eine interne und über eine externe Validität geprüft.

- a) Die Prüfung der inneren Validität erfolgte durch die Auswertung der Voruntersuchung (s. Punkt 6.2.2.).
Nach Brengelmann (1980) wählten wir folgendes Vorgehen:
zu Wissensinhalten eines Begriffes (z. B. Leistungsmotivation) werden Items formuliert, die nach wiederholten Analysen einen Faktor mit guter inhaltlicher Konsistenz und Trennschärfe ergeben (Brengelmann, 1980).
- b) Die äußere Validität testet die Aussagequalität der erhaltenen Klimadimensionen gegenüber den theoretischen an unserem Klimakonzept orientierten Dimensionen. Hohe Zusammenhänge weisen auf die Validität der empirisch gewonnenen Dimensionen hin.

Hierfür setzten wir zwei Kriterien fest:

- die Zusammenhänge sollen mindestens .80 betragen
- die Korrelationen zwischen den theoretischen und empirisch gewonnenen Dimensionen sollen um .10 über etwaigen Zusammenhängen zwischen den empirischen Dimensionen liegen.

7.3.1. Empirisch gewonnene Dimensionen organisationalen Klima

7.3.1.1. Die primären Dimensionen von Klima

In die Faktorenanalyse gingen 102 Items ein, die sich über 17 theoretischen Dimensionen zum Klima verteilen. Die anschließende Varimax-Rotation wurde mit 13 Faktoren vorgenommen. Das Abbruchkriterium der Faktorenextraktion war ein Eigenwert > 1 . Letztlich resultierten 13 interpretierbare primäre Faktoren des Klimas aus der Rotation, die wir als Dimensionen des Klimas bezeichnen wollen. Alle 13 Faktoren erklären 83.4% der Gesamtvarianz, davon erklärt der erste Faktor ca. 20%. Die Alpha-Zuverlässigkeit, die nach Cronbach berechnet wurde, beträgt im Mittel .78. (vgl. im Anhang Tab. 1).

Die mittlere Interkorrelation der Primärfaktoren beträgt .23, was für Zusammenhänge unter den Klima-Dimensionen spricht (vgl. Tab. 10).

Die erste Dimension bezieht sich auf Items, die soziale Unterstützung bei Problemlösung und einen offenen Umgang der Organisationsmitglieder miteinander erfassen. Diese Dimension ist durchweg an positiver Interaktion der Organisationsmitglieder orientiert und kann demnach im weiteren als "Offenheit" bezeichnet werden.

Itembeispiele hierfür sind:

In unserer Gruppe....

47. ... wird über alles ganz offen gesprochen

34. ... können wir über alles diskutieren

Tab. 10: Interkorrelationen der primären Dimensionen organisationalen Klimas

(N= 235)

Signifikanzniveau: ***:0,001

	1	2	3	4	6	7	8	9	10	12	13
1 Offenheit			.65***	-.59***		.63***	.66***	.52***	-.31***		.36***
2 Zeitdruck			.60***	-.38***	.35***						
3 Information	.65***		-.38***			-.46***	.55***	.46***			.30***
4 Konflikt	-.59***	.60***			.39***	-.37***	-.40***	-.42***			
5 Vorschriften											
6 Besitzstreben		.35***		.39***							
7 Selbstbestimmung	.63***		-.46***	-.37***			.57***	.36***			
8 Identifikation	.66***		.55***	-.40***		.57***		.39***			
9 Vergütung	.52***		.46***	-.42***		.39***	.39***				
10 Arbeitsunsicherheit	-.31***										
11 Tüchtigkeit											
12 Geselligkeit (innerh.)											.34***
13 Geselligkeit (außerh.)	.36***		.30***								

Dimension 2 ist dagegen negativ ausgerichtet und umfaßt Komponenten von Hetze. Wir haben sie demnach mit "Zeitdruck" bezeichnet.

Itembeispiele hierfür sind:

In unserer Gruppe...

- 38. ... muß häufig unter Zeitdruck gearbeitet werden
- 87. ... hätten wir mehr Zeit dringend nötig

Dimension 3 gibt den Aspekt "Information" wieder.

Itembeispiele hierfür sind:

In unserer Gruppe...

- 20. ... werden uns Maßnahmen frühzeitig vorgestellt
- 24. ... sind wir über alle Planungen der Organisation ausreichend informiert

Dimension 4 repräsentiert in erster Linie Interaktionen, die mit Schwierigkeiten beladen sind, wie Ärger und Streit zwischen den Organisationsmitgliedern. Die Etikettierung "Konflikt" gibt den Inhalt dieser Dimension am genauesten wieder.

Itembeispiele hierfür sind:

In unserer Gruppe...

- 33. ... wird viel gestritten
- 71. ... gibt es häufig Konflikte

Dimension 5 beinhaltet Aspekte von Regeln und Vorschriften im Sinne von Normen, die eine Organisation oder Untereinheit einer Organisation bestimmen. Diese Dimension wurde mit "Vorschriften" bezeichnet.

Itembeispiele hierfür sind:

In unserer Gruppe...

- 12. ... wird die Einhaltung von Regeln kontrolliert
- 23. ... wird darauf geachtet, daß Vorschriften sorgfältig befolgt werden

Die 6. Dimension unseres Klima-Konzeptes umfaßt das Streben der Organisationsmitglieder nach höherem Lebensstandard und finanziellem Besitz. Diese Dimension wird weiterhin als "Besitzstreben" bezeichnet.

Itembeispiele hierfür sind:

In unserer Gruppe...

7. ... sprechen wir über einen höheren Lebensstandard

50. ... diskutieren wir häufig, wie wir zu mehr Geld kommen

Mit der 7. Dimension werden Aspekte der freien Einteilung der Arbeit und deren Ablauf wiedergegeben. "Selbstbestimmung" gibt diesen Inhalt am ehesten wieder. Diese Dimension umfaßt die Möglichkeit des Organisationsmitgliedes seine Arbeit zu kontrollieren (vgl. Frese, 1978).

Itembeispiele hierfür sind:

In unserer Gruppe...

13. ... bestimmen wir unseren Arbeitsablauf selbst

65. ... verdanken wir eine erfolgreiche Arbeitsorganisation uns selbst

Dimension 8 enthält Items, die die Identifikation der Organisationsmitglieder mit Aspekten ihrer Arbeit wiedergeben. Demnach wird diese Klima-Dimension mit "Identifikation" bezeichnet.

Itembeispiele hierfür sind:

In unserer Gruppe...

9. ... identifizieren wir uns mit den Zielen unseres Betriebes

14. ... identifizieren wir uns mit der Verantwortung, die jeder zu tragen hat

Die 9. Dimension beinhaltet Items, die eine angemessene Vergütung der Organisationsmitglieder für ihre Arbeit beschreiben. Wir bezeichnen diese Dimension mit "Vergütung".

Itembeispiele hierfür sind:

In unserer Gruppe...

10. ... gibt es für besondere Leistungen Sondervergütungen

57. ... sind die sozialen Leistungen großzügig bemessen

Eher negativ ist die 10. Klima-Dimension unseres Konzeptes getönt. Sie enthält Sorgen in bezug auf die Arbeit und wird im folgenden als "Unsicherheit des Ar-

beitsplatzes" bezeichnet. Auch diese Dimension wurde in anderen Klimastudie untersucht (Rosenstiel, 1983; Litwin & Stringer, 1968).

Itembeispiele hierfür sind:

In unserer Gruppe...

62. ... herrscht Furcht vor Arbeitslosigkeit

63. ... gibt es Befürchtungen hinsichtlich der Sicherheit des Arbeitsplatzes

Dimension 11 bezeichnet die Wahrnehmung von Leistung in einer Subeinheit der Organisation wie z. B. in einer Abteilung. Sie wird als "Tüchtigkeit" bezeichnet.

Itembeispiele hierfür sind:

In unserer Gruppe...

86. ... sind wir besonders tüchtig

95. ... bedeuten Leistung und Erfolgsstreben sehr viel

Die letzten beiden Dimensionen erfassen ähnliche Aspekte von Klima, weshalb wir auch beide mit "Geselligkeit" bezeichnen werden. Der Unterschied besteht jedoch darin, daß Dimension 12 eher "betriebsinterne Geselligkeit" erfaßt, während Dimension 13 eher "Geselligkeit außerhalb des Betriebes" beinhaltet.

Itembeispiele für Dimension 12 sind:

In unserer Gruppe...

4. ... sind gesellige Veranstaltungen des Betriebes beliebt

15. ... nehmen viele an den Freizeitveranstaltungen des Betriebes teil

Itembeispiele für Dimension 13 sind:

In unserer Gruppe...

58. ...werden Ausflüge, Bälle, Festessen gemeinsam organisiert

92. ... treffen wir uns auch nach der Arbeit öfter

Die Dimensionen des Klimas mit den zugehörigen Items (sowie Alpha-Werten) sind dem Anhang zu entnehmen.

Unsere Hypothese 1.2 läßt sich somit bestätigen. Klima ist als psychologisches Klima multidimensional.

Ebenfalls bestätigen läßt sich unsere Hypothese 1.3: mehrere der gefundenen Klima-Dimensionen weisen deutlich auf den Interaktionscharakter von Klima im Sinne von Schneider & Reichers (1983) hin.

7.3.1.2. Die sekundären Dimensionen organisationalen Klimas

Zur weiteren Datenreduktion wurde die faktorenanalytische Prozedur mit den primären Klimafaktoren wiederholt. Es kamen die bereits genannten Verfahren zur Anwendung. Das Abbruchkriterium für die Faktorenextraktion stellt ebenfalls einen Eigenwert > 1 dar.

Gewonnen wurden vier unabhängige Faktoren zweiter Ordnung, die 65% der Gesamtvarianz erklärten, wobei auf den ersten Sekundärfaktor 33% der erklärten Gesamtvarianz entfallen. Auch den sekundären Klimafaktoren wurden alle diejenigen Primärfaktoren des Klimas zugeordnet, die eine Faktorenladung $> .4$ aufwiesen. Die mittlere Interkorrelation der Faktoren beträgt .15. Die Primärfaktoren zeigen hohe Ladungen auf den sekundären Klimafaktoren (vgl. Tab. 11-13).

Im folgenden wird die Zusammensetzung der vier sekundären Faktoren des Klimas anhand der primären Klimafaktoren beschrieben.

Der erste Sekundärfaktor umfaßt positive Aspekte in einer Arbeitsgruppe. Die Individuen gehen offen miteinander um, die Information ist ausreichend, es werden wenig Konflikte wahrgenommen. Die Arbeit wird als selbstbestimmt wahrgenommen, die Vergütung als angemessen. Diese Aspekte beschreiben die Tendenz von "Positivem Klima".

Faktoren:

Offenheit, Information, Selbstbestimmung, Identifikation, Vergütung

Der 2. Sekundärfaktor beschreibt negative Aspekte von Klima, die geprägt sind von "Zeitdruck", "Besitzstreben" der Organisationsmitglieder und "Tüchtigkeit". Interaktion der Organisationsmitglieder untereinander wird wenig und in diesem Fall negativ wahrgenommen. Im weiteren wird dieser Sekundärfaktor als "Leistungsstressklima" bezeichnet.

Faktoren:

Zeitdruck, Konflikt, Besitzstreben, Tüchtigkeit

Der 3. Sekundärfaktor unseres Klima-Konzeptes beinhaltet ausnahmslos Aspekte der "Geselligkeit".

Faktoren:

Tab. 11: Korrelation der primären mit den sekundären Faktoren organisationalen Klimas

Primäre Klima-Faktoren	Sekundäre Klima-Faktoren			
	Positives Klima	Leistungsstressklima	Geselligkeit	Sicherheit
Offenheit	.87***			
Zeitdruck		.79***		
Information	.79***			
Konflikt	-.54***	.73***		
Vorschriften				.69***
Besitzstreben		.69***		
Selbstbestimmung	.77***			
Identifikation	.80***			
Vergütung	.68***			
Unsicherheit des Arbeitsplatzes				-.73***
Tüchtigkeit		.54***		
Geselligkeit (innerh. d. Betriebes)			.88***	
Geselligkeit (außerh. d. Betriebes)			.75***	

Signifikanzniveau: ***: 0.001

Tab. 12: Faktorenanalyse der primären Faktoren organisationalen Klimas

(Faktoren mit Eigenwert > 1 berücksichtigt)

Faktor	Kommunalität	Eigenwert	Gesamt-Varianz (in %)	Kum. Varianz (in %)
1	0,805	4,33	33,3	33,3
2	0,733	1,814	14	47,3
3	0,676	1,246	9,6	56,9
4	0,729	1,073	8,3	65,1

Tab. 13: Interkorrelation der sekundären Faktoren organisationalen Klimas

	Leistungsstressklima	Geselligkeit
Positives Klima	-.32***	.29***

Signifikanzniveau: ***: 0.001

Geselligkeit (innerhalb des Betriebes), Geselligkeit (außerhalb des Betriebes)

Der 4. Sekundärfaktor beschreibt Aspekte der "Sicherheit" und soll auch im weiteren so bezeichnet werden.

Faktoren:

Vorschriften, Arbeitsplatzsicherheit

Einen genauen Überblick über die Zusammenhänge der primären und sekundären Klima-Dimensionen gibt Tab.11. Angeführt sind jeweils die Primärdimensionen, die auf den einzelnen Sekundärdimensionen am höchsten laden.

Die Gewinnung von primären und sekundären Klimafaktoren, die im folgenden als Dimensionen bezeichnet werden sollen, beschreiben das psychologische Klima recht gut. Damit sehen wir auch die Hypothese 1.1 als bestätigt an.

Gegenstand der weiteren Betrachtung sollen jedoch zunächst die primären Dimensionen des Klimas sein, da auf dem primären Niveau differenziertere und umfangreichere Informationen über Zusammenhänge zu erwarten sind als von den stärker reduzierten Klima-Dimensionen auf sekundärem Niveau.

Eine entsprechende Überprüfung der gefundenen Ergebnisse der primären Klima-Dimensionen erfolgt auch auf dem sekundären Niveau des Klimas.

7.3.2. Vergleich der empirischen mit den theoretischen Dimensionen organisationalen Klimas

Bisher ist der Merkmalsträger immer noch das Individuum in der Abteilung einer Organisation; das Erleben der Organisation wird durch den Einzelnen wieder gespiegelt. Psychologisches Klima ist als Merkmal des Individuums zu verstehen. In diesem Kapitel wollen wir die Validität der primären Klima-Dimensionen auf Individualebene bestimmen.

Aus Tab.14 sind die Zusammenhänge zwischen dem empirischen und theoretischen Klima-Dimensionen über .80 wiedergegeben.

Aus diesen Ergebnissen und der gleichzeitig inhaltlichen Betrachtung der Items ist abzuleiten, daß sich alle Dimensionen auf primärem Niveau entsprechen. Die Spearman-Korrelationen sind ziemlich hoch und erfüllen beide in Punkt 7.3.

Tab. 14: Korrelation der theoretischen mit den empirischen Dimensionen des organisationalen Klimas (primär)

theoret. Dimensionen	empirische Dimensionen										
	Offenheit	Zeitdruck	Information	Konflikt	Vorschriften	Besitzstreben	Selbstbestimmung	Identifikation	Vergütung	Geselligkeit (int.)	Geselligkeit (ext.)
Betriebl. Leistungen											
Freiheit	.86***								.82***		
Konfliktlösung	.89***									.82***	.70***
Freizeit											
Ordnung											
Unruhe		.81***			.92***						
Besitzstreben						1					
Information			.99***				.97***				
Selbstbestimmung								.96***			
Identifikation											
Regeln				.95***	.88***						
Konflikthäufigkeit											
Kritikfreiheit											
Sorgen											
Anteilnahme											
Überl. d. Zeitdruck											
Leistung											

Signifikanzniveau: ***: 0.001

gesetzten Kriterien. Daher kann die Validität der Klima-Dimensionen als gut bezeichnet werden.

Die Entsprechungen schlagen sich auch in der teilweise gleichlautenden Etikettierung der Dimensionen nieder.

Die Übereinstimmung ist für einige Dimensionen nahezu vollständig:

Zeitdruck, Information, Konflikt, Vorschriften, Besitzstreben, Selbstbestimmung und Identifikation entsprechen sich beinahe vollkommen. Die erste Klima-Dimension "Offenheit" zeigt eine recht gute Übereinstimmung mit mehreren theoretischen Klima-Dimensionen, die offenbar gemeinsame Aspekte aufweisen, die theoretisch getrennt wurden. Das läßt darauf schließen, daß Klima trotz seiner Multidimensionalität einen Schwerpunkt zu haben scheint, der vorwiegend positive Aspekte in einer Arbeitsgruppe oder Organisation erfaßt: Freiheit, Konfliktlösung, Kritikfreiheit und Anteilnahme. Die Interaktion wird hier i.S. eines offenen Umgangs der Organisationsmitglieder untereinander beschrieben.

Unterschiede zwischen den theoretischen und empirisch gewonnenen Dimensionen werden nicht notiert. In den verbleibenden Dimensionen "Vergütung", "Arbeitsunsicherheit", "Geselligkeit (intern)" und "Geselligkeit (extern)" zeigen sich ebenfalls relativ gute Zusammenhänge.

7.3.3. Zusammenfassung

Die Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax Rotation ergab 13 Dimensionen von Klima und bestätigt unsere Hypothese der Mehrdimensionalität. Die Unabhängigkeit der Klima-Dimensionen zweiter Ordnung zeigt die hierarchische Struktur von Klima an. Die gefundenen Dimensionen erster Ordnung weisen eine angemessene Reliabilität und Validität auf.

Die Dimensionen erster Ordnung formieren sich zu vier voneinander unabhängigen Klima-Faktoren zweiter Ordnung: zu "Positivem Klima", zu "Leistungsstressklima", zu "Geselligkeit" und zu "Sicherheit".

7.4. Einflußvariablen auf die primären Dimensionen organisationalen Klimas

Entsprechend unserem in Punkt 2.7. aufgestellten Klima-Modell untersuchen wir den Einfluß von personalen und situationalen Variablen auf die Klima-Wahrnehmung.

7.4.1. Zusammenhänge mit situationalen Variablen

Für alle Zusammenhänge gilt, daß die Korrelationen, die unter .25 liegen, nicht berücksichtigt wurden.

Betrachten wollen wir zunächst die situationalen Merkmale, die sich nur auf die Gesamt-Organisation beziehen.

Wie aus Tab.15 ersichtlich wird, sind die Zusammenhänge mit den primären Klima-Dimensionen gering und niedrig.

Nur wenige Dimensionen korrelieren überhaupt mit diesen situationalen Variablen. Der Standort einer Organisation zeigt durchweg keinen Zusammenhang. Die Größe einer Organisation zeigt nur geringe negative Zusammenhänge: "Information" wird geringer wahrgenommen, "Vorschriften" und "Tüchtigkeit" ebenso. Die übrigen Klima-Dimensionen zeigen keinen Zusammenhang mit den situationalen Variablen, die sich auf die gesamte Organisation beziehen. Die Auswahl der situationalen Variablen erfolgte anhand der Orientierung bisheriger Untersuchungsergebnisse (Payne & Mansfield, 1978). Da in mehreren Untersuchungen Zusammenhänge zwischen situationalen Variablen und der Klima-Wahrnehmung gefunden wurden, haben wir auf die Erstellung eines detaillierten Instrumentes zu Erhebung situationaler Variablen verzichtet und nur Globalmaße verwendet.

Die situationalen Variablen, die sich auf die Arbeitsgruppe beziehen, weisen stärkere Zusammenhänge auf.

Nach Tab.15 zeigt die Gruppengröße einen positiven Zusammenhang mit einem von "Zeitdruck" geprägten Klima. Ansteigende Wochenarbeitszeit zeigt einen positiven Zusammenhang mit "Tüchtigkeit". Schichtarbeit weist einen negativen Zu-

sammenhang mit der Klima-Dimension "Selbstbestimmung" auf. Teilzeitarbeit ist mit "Zeitdruck" verbunden, Gleitzeitarbeit mit "Konflikt" und "Vorschriften". Die Klima-Wahrnehmung wird in allen genannten Fällen negativer.

Besonders stark sind die gefundenen Zusammenhänge von situationalen Variablen der Arbeitsgruppe mit der Klima-Wahrnehmung jedoch nicht. Über die Hälfte der Klima-Dimensionen bleibt durch diese situationalen Variablen unbeeinflusst.

Die in Punkt 5. aufgestellte Hypothese 2.1 kann nicht zurückgewiesen werden. Sie besagt, daß die situationalen Variablen einen Zusammenhang zur Klima-Wahrnehmung aufweisen. Die Zusammenhänge sind jedoch nicht sehr stark ausgeprägt. Das kann darauf zurückzuführen sein, daß keine detaillierten Wahrnehmungsdaten erhoben wurden, sondern nur globale Daten. Die stärkeren Zusammenhänge der Klima-Dimensionen mit situationalen Variablen der Arbeitsgruppe als mit den situationalen Variablen der Organisation weist möglicherweise darauf hin, daß sich Klima genauer beschreiben läßt, wenn das Individuum Merkmale seiner Arbeitsgruppe beschreibt und nicht von Merkmalen auf die gesamte Organisation abstahieren muß.

7.4.2. Zusammenhänge mit personalen Variablen

Das nächste Kapitel dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Beschreibung der Zusammenhänge von Klima mit den bisher vernachlässigten personalen Variablen. Um genauere Zusammenhänge untersuchen zu können, wurden standardisierte Skalen verwendet.

7.4.2.1. Soziodemographische Variablen

Betrachtet man die Tab.16, entdeckt man nur geringe Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Klima-Wahrnehmung und den soziodemographischen Daten. Lediglich Schulbildung und Familienstand weisen Zusammenhänge zur Klima-Wahrnehmung auf. Dieses Ergebnis erbrachte auch die Untersuchung von Paolillo (1982).

		Situationale Variablen						
		Gruppengröße	Arbeitszeit	Schichtarbeit	Teilzeitarbeit	Gleitzeitarbeit	Größe	
OK-Dimensionen	Zeitdruck	.27***			.28***		-.25***	
	Information					.26***		
	Konflikt					.26***	-.27***	
	Vorschriften							
	Selbstbestimmung				-.28***			
	Tüchtigkeit		.26***				-.32***	

OK-Dimensionen: Dimensionen des organisationalen Klimas

Signifikanzniveau: ***: 0,001

Tab.:16 Korrelation der primären Faktoren organisationalen Klimas mit den soziodemographischen Daten

	Soziodemographische Daten	
	Familienstand	Schulbildung
OK-Dimensionen		
Vorschriften		-.25***
Besitzstreben	-.26***	-.30***
Selbstbestimmung	.25***	

Tab. 17: Korrelation der primären Dimensionen organisationalen Klimas mit Variablen der Persönlichkeit

	Variablen der Persönlichkeit	
	Innenkontrolle	Typ A
OK-Dimensionen		
Offenheit	.25***	
Zeitdruck		.39***
Konflikt		.29***
Besitzstreben		.37***
Selbstbestimmung	.25***	
Tüchtigkeit		.31***

OK-Dimensionen: Dimensionen organisationalen Klimas
 Signifikanzniveau: ***: 0.001

Schulbildung:

Je höher die Schulbildung der Versuchspersonen ist, desto weniger "Vorschriften" werden wahrgenommen, desto geringer ist auch das "Besitzstreben" ausgeprägt.

Familienstand:

Bei Verheirateten wird die Klima-Wahrnehmung dahingehend geprägt, daß weniger "Besitzstreben" wahrgenommen wird, aber mehr "Selbstbestimmung". Die Ergebnisse bestätigen unsere Hypothese 2.2 jedoch nur tendenziell: die Zusammenhänge zwischen Klima-Wahrnehmung und soziodemographischen Daten ist zwar gegeben, aber sehr gering, und nicht konsistent ausgeprägt und daher als unbedeutend zu bezeichnen.

7.4.2.2. Zusammenhänge mit Persönlichkeitsvariablen

Als psychologische Variable werden im folgenden die Persönlichkeits-Variablen des Typ A-Verhaltensmusters und "Locus of control" bezeichnet.

4.4.2.2.1. Zusammenhänge mit Typ A

Das Typ A-Verhalten steht im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von mehreren Klima-Dimensionen. Erwartungsgemäß steht der A-Typ im positiven Zusammenhang mit "Zeitdruck", "Besitzstreben", "Tüchtigkeit" und "Konflikt". Mit den verbleibenden Klima-Dimensionen gibt es nur unbedeutende oder keine Zusammenhänge. Vorsichtig interpretiert kann das bedeuten, daß Individuen, deren Persönlichkeit ein Typ A-Verhaltensmuster aufweist, Klima eher als von "Zeitdruck", "Konflikt", "Tüchtigkeit" und "Besitzstreben" geprägt wahrnehmen. Das entspricht in erster Linie den Persönlichkeitsaspekten, die sich in Untersuchungen als Typ A-Aspekte herausgestellt haben (Brenkelmann & Makkonen, 1982; Rosenmann & Friedman, 1977; Schwendner, 1986).

Für die Persönlichkeitsvariablen "Typ A-Verhalten" ist ein Einfluß auf die Klima-Wahrnehmung festzustellen.

7.4.2.2.2. Zusammenhänge mit "Locus of control"

Die beiden Aspekte des Kontrollkonzeptes zeigen nur geringe Zusammenhänge zur Klima-Wahrnehmung. Während "Außenkontrolle" keine erwähnbaren Zusammenhänge aufweist ($<.25$), erreicht "Innenkontrolle" für zwei Klima-Dimensionen die gesetzte kritische Korrelationsmarke von .25.

Personen, die innenkontrolliert sind, nehmen eher die Klima-Dimensionen "Offenheit" und "Selbstbestimmung" wahr. Mit den übrigen Klima-Dimensionen zeigen sich keine Zusammenhänge.

Auch die psychologischen Variablen zeigen nur geringe Zusammenhänge mit der Wahrnehmung von Klima (vgl. Tab. 17).

7.4.2.3. Zusammenhänge mit Variablen der persönlichen Situation

Unter dieser Überschrift wollen wir Variablen und deren Zusammenhänge mit organisationalem Klima besprechen, mit denen das Individuum seine eigene Situation, in der es sich im Leben allgemein als auch speziell in der Arbeit befindet, bewertet. Wie in Punkt 2.7. bereits beschrieben, erachten wir diese Variablen, die das Umfeld des Individuums charakterisieren, ebenfalls für die KlimaWahrnehmung bedeutend.

7.4.2.3.1. Zusammenhänge mit der Lebenssituation

Unter diesem Punkt betrachten wir folgende Skalen:

- Initiative im Leben
- Freiheit im Leben
- Lebensqualität in der Familie
- Lebensqualität in anderen Bereichen
- Lebenszufriedenheit allgemein

Die Betrachtung der Tab.18 zeigt nur eine bedeutsame Korrelation zwischen der Lebenssituation und der Wahrnehmung des Klimas. Nur die "Initiative im Leben" weist einen Zusammenhang mit der stärksten Klima-Dimension "Offenheit" auf. "Freiheit im Leben" zeigt keinen Zusammenhang zu Klima.

Tab. 18: Korrelation der primären Dimensionen organisationalen Klimas mit den Variablen der persönlichen Situation

Ok-Dimensionen	Variablen der Lebensumstände			Variablen der Arbeitsumstände		
	Initiative (Leben)	Freiheit (Leben)	Lebenszufriedenheit	Initiative (Beruf)	Freiheit (Beruf)	Lebensqualität (Beruf)
Offenheit	.31***		.44***	.63***	.56***	.48***
Zeitdruck					-.25***	-.41***
Information				.48***	.45***	.41***
Vorschriften				-.36***	-.36***	-.53***
Besitzstreben						
Selbstbestimmung						
Identifikation				.62***	.47***	.34***
Vergütung				.55***	.45***	.46***
Arbeitsunsicherheit				.40***	.35***	
Tüchtigkeit						
Geselligkeit (intern)						
Geselligkeit (extern)						

OK-Dimensionen: Dimensionen organisationalen Klimas

Signifikanzniveau: ***; 0,001

Tab. 19: Korrelationen der primären Dimensionen organisationalen Klimas mit den Person-Situation-Variablen

Signifikanzniveau: ***: 0.001

OK-Dimensionen: Dimensionen organisationalen Klimas

	Person-Situation-Variable		
	Position	Verantwortung	Dienstjahre
OK-Dimensionen			
Offenheit	.40***	.34***	
Zeitdruck			
Information			
Konflikt	-.29***		
Vorschriften			
Besitzstreben	-.42***		-.25***
Selbstbestimmung	.26***	.29***	.28***
Identifikation	.33***	.32***	
Vergütung			
Geselligkeit (intern)			
Geselligkeit (extern)			

Tab. 20: Korrelation der primären Dimensionen organisationalen Klimas mit den Stressindikatoren

	Stressindikatoren	
	Belastung	Beschwerden
OK-Dimensionen		
Offenheit		-.36***
Zeitdruck	.36***	
Konflikt	.30***	.33***
Vergütung	.25***	
Arbeitsplatzunsicherheit		.25***
Geselligkeit (ext.)		

Tab. 22: Korrelationen der sekundären Dimensionen organisationalen Klimas mit den Stressindikatoren

	Sekundären Klima-Faktoren		Sicherheit
	Positives Klima	Leistungsstressklima	
Personale Variablen			
Lebensqualität/Beruf	.50***	-.40***	
Initiative/Beruf	.68***		
Freiheit/Beruf	.58***	-.26***	
Lebenszufriedenheit	.44***	.27***	.28***
Typ A		.50***	
Schulbildung		-.25***	
Dienstjahre	.28***		
Verantwortung	.32***		

Signifikanzniveau: ***: 0.001

Auch die Lebensqualität in der Familie und bei anderen Aktivitäten zeigt keine Zusammenhänge mit Klima und wird daher nicht als Einflußvariable interpretiert.

Die allgemeine Lebenszufriedenheit dagegen weist starke Zusammenhänge mit mehreren Klima-Dimensionen auf. Positive Zusammenhänge ergeben sich mit den Dimensionen "Offenheit", "Information", "Selbstbestimmung" und "Identifikation". Personen, die mit ihrem Leben zufriedener sind, nehmen stärkere Ausprägungen der Klima-Dimensionen "Offenheit" wahr, beschreiben eine stärkere Ausprägung der "Information" und nehmen mehr "Selbstbestimmung" bei der Arbeit in der Arbeitsgruppe wahr. Im Leben zufriedенere Personen nehmen ein Klima wahr, das weniger von "Konflikt" und "Arbeitsunsicherheit" bestimmt ist. Allerdings nehmen zufriedенere Personen die "Vergütung" als weniger angemessen wahr.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Lebenssituation, mit Ausnahme von der Lebenszufriedenheit keinen bedeutenden Einfluß auf die Klima-Wahrnehmung hat. Die Zufriedenheit einer Person mit ihrem Leben bestimmt jedoch entscheidend auch die Wahrnehmung von Klima-Dimensionen. Der Einfluß läßt sich als positiv beschreiben: die Wahrnehmung mehrerer Klima-Dimensionen wird positiver. Eine Ausnahme bildet die Dimension "Vergütung".

7.4.2.3.2. Zusammenhänge mit der Arbeitssituation

Dieser Bereich wird durch "Initiative und Freiheit im Beruf" sowie durch die "Lebensqualität im Beruf" abgedeckt.

Tab.18 zeigt die bislang stärksten Zusammenhänge mit der Wahrnehmung von Klima.

Die Zusammenhänge von "Initiative im Beruf" und von "Freiheit im Beruf" sind durchweg gleichsinnig. "Initiative im Beruf" führt jedoch jeweils zu stärkeren Zusammenhängen. Beide Aspekte weisen positive Zusammenhänge mit den Dimensionen "Offenheit", "Information", "Selbstbestimmung", "Identifikation" und "Vergütung" auf. Negativ wird die Dimension "Konflikt" wahrgenommen. Organisationsmitglieder, die sich im Beruf freier fühlen, nehmen auch die Klima-Dimension "Zeitdruck" als geringer ausgeprägt wahr.

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei Personen, die ihre "Lebensqualität" im Bezug auf den Beruf positiver bewerten: auch diese Personen werden in ihrer Klima-Wahrnehmung positiv beeinflusst. Sie beschreiben das Klima in ihrer Arbeitsgruppe als offener, von weniger "Zeitdruck" und "Konflikt" geprägt. Die Klima-Dimension "Information" wird als besser wahrgenommen. Ebenso wird ein Klima beschrieben, in dem mehr "Selbstbestimmung" und "Identifikation" wahrgenommen werden.

Diese Zusammenhänge können, wie folgt, interpretiert werden: Personen, deren Arbeitssituation von starker "Initiative" und "Freiheit" geprägt ist, nehmen das Klima in ihrer Arbeitsgruppe positiver wahr; die "Offenheit", die "Information", die "Selbstbestimmung", "Identifikation" und "Vergütung" werden als stärker ausgeprägt beschrieben, "Konflikt" als weniger ausgeprägt. "Freiheit im Beruf" geht außerdem mit einer geringeren Wahrnehmung der Klima-Dimension "Zeitdruck" einher.

Personen, die ihre "Lebensqualität im Beruf" als positiver bewerten, nehmen auch das Klima in mehreren Dimensionen positiver wahr.

Die Ergebnisse bestätigen unsere Hypothese 2.5 . Die Arbeitssituation beeinflusst die Klima-Wahrnehmung positiv.

Die Hypothese 2. 4 kann nicht als vollkommen bestätigt betrachtet werden, da nur die Lebenszufriedenheit einen positiven Einfluß auf die Klima-Wahrnehmung hat, die übrigen Aspekte der Lebenssituation zeigen keinen Zusammenhang mit der Klima-Wahrnehmung.

7.4.2.4. Zusammenhänge mit den Person-Situation-Variablen

Unter dieser Überschrift werden, wie auch in anderen Untersuchungen (vgl. Paolillo, 1982), Variablen verstanden, die durch situationale und personale Variablen mitbestimmt sind.

Betrachtet werden die Zusammenhänge von

- Position
- Zugehörigkeitsdauer zur Organisation (als Dienstjahre bezeichnet)
- Verantwortung

Position:

Tab.19 zeigt Zusammenhänge zwischen der Position und der Klima-Wahrnehmung. Personen, die eine höhere Position bekleiden, nehmen mehrere Klima-Dimensionen positiver wahr; sie beschreiben mehr "Offenheit", weniger "Konflikt", sie nehmen mehr "Selbstbestimmung" und "Identifikation" wahr. Mit steigender Position geht jedoch auch die Wahrnehmung der Klima-Dimensionen "Besitzstreben" und "Tüchtigkeit" zurück.

Dienstjahre:

Der Zusammenhang zwischen den Dienstjahren, die eine Person in einer Organisation oder Abteilung befindet, und der Klima-Wahrnehmung ist eher als gering zu bezeichnen. Einen erwähnenswerten Einfluß haben die Dienstjahre nur auf zwei Klima-Dimensionen: mit steigenden Dienstjahren nehmen die Personen mehr "Selbstbestimmung" und weniger "Besitzstreben" wahr.

Verantwortung:

Der Grad der Verantwortung, den eine Person trägt, steht in positivem Zusammenhang mit den Klima-Dimensionen "Offenheit", "Selbstbestimmung" und "Identifikation".

Je höher eine Person die Verantwortung bewertet, die sie zu tragen hat, desto offener nimmt sie das Klima wahr, desto eher beschreibt sie das Klima als von "Selbstbestimmung" und "Identifikation" geprägt.

Die anhand von bisherigen Untersuchungsergebnissen (Paolillo, 1982) ausgewählten Person-Situation-Variablen zeigen Zusammenhänge zur Klima-Wahrnehmung von unterschiedlicher Höhe. Sie bestätigen jedoch unsere Hypothese 2.3 , die einen Einfluß der Person-Situation-Variablen beschreibt.

7.5. Zusammenhänge von organisationalem Klima und Stress

Im folgenden werden die Zusammenhänge untersucht, die Klima mit den gewählten Indikatoren biopsychosozialen Stresses aufweist.

Angst zeigt keine Zusammenhänge zu den Klima-Dimensionen. Belastung steht mit den Dimensionen "Zeitdruck" und "Konflikt" in positivem Zusammenhang, mit

belastet fühlen, nehmen ein Klima wahr, das stärker von "Zeitdruck" und "Konflikt" geprägt ist. Personen, die die Dimension "Vergütung" als ausgeprägter wahrnehmen, sind weniger belastet.

Tablettenkonsum als Indikator biopsychosozialen Stresses zeigt ebenfalls keine Zusammenhänge zu Klima.

Die körperlichen Beschwerden, die Personen aufweisen, zeigen Zusammenhänge zu mehreren Klima-Dimensionen; sie nehmen das Klima als weniger offen wahr, nehmen weniger Information und geringere Ausprägung der Dimension "Geselligkeit außerhalb des Betriebes" wahr. Die Dimensionen "Konflikt", "Vergütung" und "Arbeitsplatzunsicherheit" werden von diesen Personen als stärker ausgeprägt beschrieben.

Zwischen der Klima-Wahrnehmung und den Indikatoren biopsychosozialen Stresses zeigen sich z.T. recht gute Zusammenhänge. Die Werte sind in Tab. 20 angegeben.

7.6. Zusammenfassende Beschreibung der primären Dimensionen organisationalen Klimas

Nach obigen Beschreibungen läßt sich ein genaues Bild der primären Klima-Dimensionen entwerfen.

Offenheit

Das Klima wird von Personen als offener wahrgenommen, die mehr Verantwortung tragen und von Personen, die eine höhere Position bekleiden. Auch Organisationsmitglieder, die ihre Initiative, Freiheit und Lebensqualität im Beruf als höher bewerten, beschreiben das Klima in der Arbeitsgruppe als offener. Bezogen auf die Lebenssituation hat sich herausgestellt, daß Personen, die mit ihrem Leben im allgemeinen zufrieden sind, auch eher ein offeneres Klima wahrnehmen. Ein ähnlicher Zusammenhang, wenn auch nicht von gleicher Stärke, findet sich

Tab. 21: Korrelationen der sekundären Dimensionen organisationalen Klimas mit den situationalen Variablen

Sekundäre Klima-Faktoren		
	Positives Klima	Leistungsstressklima
Situationale Variablen		
Wochenarbeitszeit	-.30***	.30***
Schichtarbeit		
Teilzeitarbeit		.27***

Tab. 23: Korrelationen der sekundären Dimensionen organisationalen Klimas mit den Stressindikatoren

OK-Dimensionen		
	Positives Klima	Leistungsstressklima
Stressindikatoren		
Belastung	-.28***	.27***
Beschwerden		

OK-Dimensionen: Dimensionen organisationalen Klimas
 Signifikanzniveau: ***: 0.001

Tab. 24: Varianzanalyse der primären Dimensionen organisationalen Klimas hinsichtlich Abteilungen

Faktor 1: Offenheit

	Count	Mean	Standard Deviation
Abteilung			
Produktion	57	0,55	0,062
Verwaltung	38	0,57	0,077
Versand	8	0,45	0,054
Verkauf	37	0,5	0,07
F Ratio	12,9		
F Prob.	0		

Faktor 2: Konflikt

	Mean	Standard Deviation
Abteilung		
Verwaltung	0,49	0,1
Verkauf	0,52	0,084

Faktor 3: Information

Faktor 3: Information

	Mean	Standard Deviation
Abteilung		
Produktion	0,515	0,99
Verwaltung	0,539	0,104
Verkauf	0,439	0,093

Tab. 25: Varianzanalyse der primären Dimensionen organisationalen Klimas hinsichtlich Abteilungen

Faktor 7: Selbstbestimmung

	Count	Mean	Standard Deviation
Abteilung			
Produktion	56	0,59	0,075
Verwaltung	38	0,6	0,071
Verkauf	37	0,51	0,099
F Ratio	9,74		
F Prob.	0		

Faktor 6: Besitzstreben

	Mean	Standard Deviation
Abteilung		
Produktion	0,55	0,089
Verwaltung	0,56	0,079
Versand	0,54	0,064
Verkauf	0,49	0,079
F Ratio		
F Prob.		

bei Personen, die ihre Initiative im Leben hoch bewerten. Von diesen Personen wird das Klima in der Arbeitsgruppe ebenfalls als offener beschrieben.

Person-Situation-Variablen können die Wahrnehmung des organisationalen Klimas demnach ebenso beeinflussen wie Variablen der Arbeitssituation. Variablen der Lebenssituation zeigen ebenfalls einen, jedoch nicht zu starken Einfluß auf die Klima-Wahrnehmung.

Wird das Klima als weniger offen wahrgenommen, steht diese Wahrnehmung im Zusammenhang mit anwachsenden körperlichen Beschwerden.

Die Zusammenhänge der Klima-Dimensionen erster Ordnung untereinander sind, für die Dimension "Offenheit" wie folgt :

ein Klima wird als umso offener wahrgenommen, je besser der Informationsfluß ist, je mehr "Selbstbestimmung" und "Identifikation" in der Arbeitsgruppe wahrgenommen werden. Auch angemessene "Vergütung" der Organisationsmitglieder sowie "Geselligkeit innerhalb und außerhalb des Betriebes" stehen im Zusammenhang mit der Klima-Dimension "Offenheit".

Das Klima in der Arbeitsgruppe wird als weniger offen beschrieben, wenn "Zeitdruck", "Konflikt" und "Unsicherheit des Arbeitsplatzes" beschrieben werden.

Von soziodemographischen Daten ist die Wahrnehmung von organisationalem Klima unabhängig.

Mit dem Stressindikator "körperliche Beschwerden" zeigt die "Offenheit" ebenso einen negativen Zusammenhang wie mit der Persönlichkeitsvariablen "Innenkontrolle", weshalb sie als stresshemmend bezeichnet wird.

Zeitdruck

Organisationsmitglieder die sich in größeren Arbeitsgruppen befinden, nehmen die Klima-Dimension "Zeitdruck" als ausgeprägter wahr. Eine ähnliche Wahrnehmung haben auch Teilzeitarbeitskräfte. Personen, die unter Belastung stehen, beschreiben den "Zeitdruck" in ihrer Arbeitsgruppe als ausgeprägter. Auch Personen, die sich als Stresstyp A klassifizieren lassen, nehmen eher die Klima-Dimension "Zeitdruck" wahr. Die Organisationsmitglieder, die mehr "Zeitdruck" in ihrer Arbeitsgruppe wahrnehmen, bewerten ihre "Lebensqualität und die Freiheit im Beruf" niedriger.

"Zeitdruck" wird von den Mitgliedern einer Arbeitsgruppe besonders dann beschrieben, wenn auch "Konflikte" in der Arbeitsgruppe zunehmen oder verstärkte "Tüchtigkeit" oder "Besitzstreben" wahrgenommen werden. Werden jedoch ein

offeneres Klima oder verbesserte "Vergütung" wahrgenommen, reduziert sich die Wahrnehmung von "Zeitdruck".

Festzustellen bleibt, daß auch die Wahrnehmung dieser Klima-Dimension von soziodemographischen Daten unabhängig ist.

Einen Zusammenhang weist die Dimension "Zeitdruck" auch zu Belastung und zur Persönlichkeitsvariablen des Typ A auf. "Zeitdruck" wird eher bei negativ bewerteter Arbeitssituation wahrgenommen. Die Klima-Dimension "Zeitdruck" wird dementsprechend als stressfördernde Klima-Dimension bezeichnet. Auch ungünstige situationale Variablen haben einen Einfluß auf die Wahrnehmung der Klima-Dimension "Zeitdruck".

Information

Auf die Wahrnehmung des Informationsflusses zeigen situationale Variablen ebenso keinen Einfluß wie soziodemographische Daten. Auch die Lebenssituation zeigt, mit Ausnahme der allgemeinen "Lebenszufriedenheit", keinen Einfluß auf die Wahrnehmung der Klima-Dimension "Information". Personen jedoch, die "Freiheit, Initiative und Lebensqualität im Beruf" als höher bewerten, beschreiben den Informationsfluß in ihrer Arbeitsgruppe als besser.

Organisationsmitglieder, die den Informationsfluß positiv wahrnehmen, leiden weniger an körperlichen Beschwerden, weshalb "Information" als stresshemmend bezeichnet wird.

Personen, die den Informationsfluß als positiver beschreiben, beschreiben auch mehr "Identifikation", ein offeneres Klima, angemessene "Vergütung" und nehmen mehr "Geselligkeit außerhalb des Betriebes" wahr. Die Wahrnehmung von "Zeitdruck" und "Konflikt" nimmt mit verbesserten Informationsfluß ab. Mit der Wahrnehmung von verbesserter "Information" nimmt allerdings die Wahrnehmung von "Selbstbestimmung" ab.

Konflikt

Personen, die Gleitzeit arbeiten oder sich auf niedrigeren Positionen befinden, nehmen die Klima-Dimension "Konflikt" stärker wahr. A-Typen nehmen ebenfalls eher "Konflikt" wahr. Die übrigen personalen Variablen zeigen keinen Einfluß auf die Klima-Wahrnehmung. Die "Konflikt"-Dimension wird eher von Personen beschrieben, die sich belastet fühlen und körperliche Beschwerden angeben. "Konflikt" ist demnach eher als stressfördernd zu verstehen. Unterstützt wird diese

Aussage auch durch den Zusammenhang zu der stressanfälligen Persönlichkeitstypus A.

Organisationsmitglieder, die ihre "Initiative, Freiheit und Lebensqualität im Beruf" als niedriger einschätzen, nehmen eher "Konflikte" in der Arbeitsgruppe wahr. Einen ähnlichen Einfluß hat auch die "Lebenszufriedenheit" einer Person.

Werden jedoch ein verbesserter Informationsfluß, steigende "Selbstbestimmung" und "Identifikation" sowie vermehrte "Offenheit" in der Arbeitsgruppe wahrgenommen, nimmt die Wahrnehmung von "Konflikt" ab. Auch Personen, die eine angemessene "Vergütung" wahrnehmen, beschreiben weniger "Konflikt".

Vorschriften

Nur wenige der ausgewählten Variablen zeigen einen Zusammenhang zur Wahrnehmung von "Vorschriften". Die Wahrnehmung dieser Klima-Dimension findet sich unabhängig von personalen und situationalen Variablen. Ausnahmen bilden Personen mit höherer Schulbildung, die weniger "Vorschriften" wahrnehmen. Ausgenommen sind auch Organisationsmitglieder, die Gleitzeitarbeit arbeiten. Diese Personen beschreiben mehr "Vorschriften" in ihrer Arbeitsgruppe.

Auch die übrigen Klima-Dimensionen werden nicht im Zusammenhang mit "Vorschriften" wahrgenommen. Damit stellt sich diese Dimension als unabhängig dar.

Die Dimension "Vorschriften" kann weder als stressfördernd, noch als stresshemmend bezeichnet werden.

Besitzstreben

Die Wahrnehmung dieser Klima-Dimension wird durch wenige soziodemographische Daten beeinflusst:

Verheiratete Personen beschreiben weniger "Besitzstreben". Das gleiche gilt für Personen mit höherer Schulbildung. Die Zugehörigkeitsdauer zu einer Organisation oder Arbeitsgruppe bestimmt die Wahrnehmung der Klima-Dimension "Besitzstreben":

mit zunehmender Zugehörigkeitsdauer zu einer Organisation nimmt die Wahrnehmung von "Besitzstreben" ab. Mit der Variablen "Position" bestimmt eine weitere Situation-Person-Variable die Wahrnehmung dieser Klima-Dimension. Personen, die eine höhere Position bekleiden, beschreiben in ihrer Arbeitsgruppe weniger "Besitzstreben". Personen, die als Typ A klassifiziert werden können, beschreiben mehr "Besitzstreben". Diese Wahrnehmung ist mit der Beschreibung

des Typ A-Verhaltens als ehrgeizig kongruent. Die Lebenssituation hat keinen Einfluß auf die Wahrnehmung dieser Klima-Dimension.

Personen, die mehr "Besitzstreben" wahrnehmen, beschreiben ebenfalls "Zeitdruck" und "Konflikt".

Selbstbestimmung

Verheiratete Personen beschreiben mehr "Selbstbestimmung". Individuen, die in Schichten arbeiten, nehmen weniger "Selbstbestimmung" wahr. Auch Organisationsmitglieder, die der Organisation oder Abteilung schon längere Zeit angehören oder eine höhere Position bekleiden, nehmen mehr "Selbstbestimmung" in ihrer Arbeitsgruppe wahr. Erwartungsgemäß beschreiben Personen, die nach eigenen Angaben über mehr "Initiative, Freiheit und Lebenszufriedenheit im Beruf" verfügen, die Klima-Dimension "Selbstbestimmung" stärker. Neben der Arbeitssituation hat auch die Persönlichkeitsvariable "Innenkontrolle" einen Einfluß auf die Wahrnehmung von "Selbstbestimmung":

innenkontrollierte Personen nehmen mehr "Selbstbestimmung" in ihrer Arbeitsgruppe wahr. Als einziger Aspekt der hier erhobenen Lebensumstände zeigt die Lebenszufriedenheit einen Einfluß auf die Wahrnehmung von "Selbstbestimmung". Individuen, die mit ihrem Leben zufriedener sind, beschreiben die "Selbstbestimmung" als ausgeprägter als weniger zufriedene Mitarbeiter.

Wird mehr "Selbstbestimmung" in der Arbeitsgruppe wahrgenommen, dann beschreiben die Organisationsmitglieder auch das Klima als offener, die "Vergütung" als angemessener und mehr "Identifikation" in ihrer Arbeitsgruppe. Die Wahrnehmung von "Konflikten" geht zurück. Allerdings wird auch der Informationsgehalt als geringer beurteilt.

Identifikation

Personen, die höhere Positionen bekleiden, nehmen eine höhere "Identifikation" wahr. Die unter dem Bereich Arbeitssituation ausgewählten Variablen beeinflussen die Wahrnehmung von Klima: Organisationsmitglieder, die ihre "Initiative, Freiheit und Lebensqualität im Beruf" höher bewerten, nehmen die Klima-Dimension "Identifikation" in ihrer Arbeitsgruppe als stärker ausgeprägt wahr. Auch Individuen, deren Persönlichkeit als innenkontrolliert bezeichnet werden kann, beschreiben diese Dimension des Klimas als stärker ausgeprägt. Dasselbe Wahrnehmung gilt für Individuen, die sich als mit ihrem Leben zufrieden bezeich-

nen. Wird die Klima-Dimension "Konflikt" als ausgeprägt beschrieben, nehmen die Organisationsmitglieder die "Identifikation" als weniger ausgeprägt wahr.

Vergütung

Von soziodemographischen Daten ist die Wahrnehmung dieser Dimension ebenso unabhängig wie von situationalen Variablen und den psychologischen Variablen der Persönlichkeit. Die einzigen personalen Variablen, die die Klima-Wahrnehmung beeinflussen, sind Variablen der personalen Situation; höhere "Initiative, Freiheit sowie Lebensqualität im Beruf" stehen im Zusammenhang mit einer positiveren Wahrnehmung der "Vergütung" in der Arbeitsgruppe. Als einzige Variable aus dem Bereich der Lebensumstände weist die Lebenszufriedenheit einen Zusammenhang mit der Wahrnehmung der "Vergütung" auf. Personen, die mit ihrem Leben weniger zufrieden sind, beschreiben die "Vergütung" als ausgeprägter.

Die Zusammenhänge mit den Stressindikatoren sind inkonsistent. Personen, die unter geringer Belastung stehen, beschreiben eine stärkere Ausprägung der "Vergütung" in ihrer Arbeitsgruppe als belastetere Personen. Jedoch Organisationsmitglieder, die unter körperlichen Beschwerden leiden, beschreiben die "Vergütung" als ausgeprägter. Daher kann nach unseren Kriterien diese Dimension als stressfördernd gelten.

Zusammen mit einer positiven Wahrnehmung der "Vergütung" wird auch das Klima als offener und der Informationsfluß als besser beschrieben. "Selbstbestimmung" und "Identifikation" werden ebenfalls als positiver wahrgenommen.

Jedoch steigt mit der verstärkten Wahrnehmung der "Vergütung" auch die Wahrnehmung von "Zeitdruck" in der Arbeitsgruppe an.

Unsicherheit des Arbeitsplatzes

Diese Dimension zeigt sich in ihrer Wahrnehmung als unabhängig von soziodemographischen Daten, wie situationalen und Person-Situation- Variablen. Auch die Arbeitssituation übt keinen Einfluß auf die Wahrnehmung der "Unsicherheit des Arbeitsplatzes" aus. Personen allerdings, die mit ihrem Leben unzufrieden sind, beschreiben diese Dimension als stärker in der Arbeitsgruppe ausgeprägt. Organisationsmitglieder, die unter körperlichen Beschwerden leiden, nehmen mehr "Unsicherheit des Arbeitsplatzes" in ihrer Arbeitsgruppe wahr. Auch diese Klima-Dimension wird demnach als stressfördernd bezeichnet.

Mit der verstärkten Wahrnehmung von "Unsicherheit des Arbeitsplatzes" wird das Klima in der Arbeitsgruppe als weniger offen beschrieben und "Konflikte" verstärkt wahrgenommen.

Tüchtigkeit

Die Wahrnehmung dieser Dimension ist von den soziodemographischen Variablen unabhängig.

Erwartungsgemäß beschreiben Organisationsmitglieder, die mehr Arbeitszeit pro Woche angeben, die "Tüchtigkeit" in ihrer Arbeitsgruppe als ausgeprägter. Auch die Größe der Organisation beeinflusst die Wahrnehmung von "Tüchtigkeit" in einer Arbeitsgruppe; je größer eine Organisation ist, desto weniger wird "Tüchtigkeit" wahrgenommen. Person-Situation-Variable weisen keinen Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Dimension "Tüchtigkeit" auf.

Von den personalen Variablen zeigt nur die Persönlichkeitsvariable Typ A-Verhalten einen Einfluß. A-Typen beschreiben eine stärkere Ausprägung der Dimension "Tüchtigkeit" in ihrer Arbeitsgruppe.

Mit der Wahrnehmung von "Tüchtigkeit" nimmt auch die Wahrnehmung von "Zeitdruck" in der Arbeitsgruppe zu.

Geselligkeit (innerhalb des Betriebes)

Diese Klima-Dimension erweist sich von allen personalen und situationalen Variablen als unabhängig. Jedoch beschreiben Personen, die betriebsinterne Geselligkeit wahrnehmen auch ein offeneres Klima in ihrer Arbeitsgruppe und betriebsexterne Geselligkeit. Signifikante Zusammenhänge mit den Streßindikatoren sind nicht vorhanden.

Geselligkeit (außerhalb des Betriebes)

Auch die Wahrnehmung dieser Klima-Dimension ist von situationalen und personalen Variablen unabhängig. Organisationsmitglieder, die keine oder wenige körperliche Beschwerden angeben, beschreiben mehr betriebsexterne Geselligkeit, weshalb durch diese Dimension Stress eher gehemmt wird.

Erwartungsgemäß hängen die Wahrnehmung betriebsexterner und -interner Geselligkeit miteinander zusammen.

Tab. 26: Varianzanalyse der primären Dimensionen organisationalen Klimas hinsichtlich Abteilungen (Fortsetzung)

Faktor 8: Identifikation

	Count	Mean	Standard Deviation
Abteilung			
Produktion	56	0,59	0,075
Verkauf	37	0,51	0,99
F Ratio	9,73		
F Prob.	0		

Faktor 9: Vergütung

	Count	Mean	Standard Deviation
Abteilung			
Produktion	56	0,49	0,106
Verwaltung	38	0,52	0,107
Verkauf	37	0,4	0,07
F Ratio	12,37		
F Prob.	0		

Faktor 10: Arbeitsplatzunsicherheit

	Count	Mean	Standard Deviation
Abteilung			
Produktion	54	0,45	0,094
Verkauf	37	0,39	0,059
F Ratio	4,88		
F Prob.	0		

7.7. Einflußvariablen auf die sekundären Dimension organisationalen Klimas

Im folgenden soll überprüft werden, ob sich die Ergebnisse, die für die primären Klima-Dimensionen gefunden wurden, sich auch für die sekundären Klima-Dimensionen zeigen.

7.7.1. Zusammenhänge mit den situationalen Variablen

Auch für die sekundären Klima-Dimensionen ergeben sich Zusammenhänge mit den situationalen Variablen (vgl. Tab. 21).

Personen, die ein "Positives Klima" beschreiben, leisten keine Schichtarbeit. Organisationsmitglieder, die ein "Leistungsstressklima" beschreiben, geben eine hohe Wochenarbeitszeit und Teilzeitarbeit an.

Die Klima-Dimension "Geselligkeit" erweist sich als unabhängig von allen situationalen Variablen, mit Ausnahme von der Größe einer Organisation; mit zunehmender Organisationsgröße nimmt die "Geselligkeit" ab.

7.7.2. Zusammenhänge mit den personalen Variablen

Außer einem unbedeutenden negativen Zusammenhang zwischen der Höhe der Schulbildung und der Beschreibung von "Leistungsstressklima" zeigen sich keine Korrelationen zwischen den sekundären Klima-Dimensionen und den soziodemographischen Daten.

Eine Abhängigkeit zwischen Variablen der Lebenssituation und den sekundären Klima-Dimensionen besteht nur zwischen einer erhöhten Lebenszufriedenheit, der Wahrnehmung eines "Positiven Klimas" und der Wahrnehmung der Klima-Dimension "Sicherheit".

Mit den Variablen der Arbeitssituation ergeben sich starke Zusammenhänge. Organisationsmitglieder, die ihre Arbeitssituation positiv einschätzen, beschreiben ein "Positives Klima". Individuen, die ihre "Lebensqualität und Freiheit

im Beruf" positiv bewerten, beschreiben ein geringeres "Leistungsstressklima".

Eine Abhängigkeit zwischen Persönlichkeitsvariablen und Klima-Dimensionen besteht nur in einem ganz bestimmten Fall: Personen mit Typ A-Verhaltensmuster nehmen mehr "Leistungsstressklima" wahr.

Zwischen Person-Situation-Variablen und den sekundären Klima-Dimensionen ergaben sich zwei Korrelationen. Organisationsmitglieder, die der Organisation bereits längere Zeit angehören und Personen, die angeben viel Verantwortung zu tragen, nehmen eher ein "Positives Klima" wahr.

Die Klima-Dimension "Geselligkeit" erweist sich als unabhängig von allen personalen Variablen (vgl. Tab. 22).

7.7.3. Zusammenhänge mit den Stressindikatoren

Der Stressindikator "Angst" steht mit keiner der sekundären Dimensionen des organisationalen Klimas im Zusammenhang.

Belastung korreliert mit "Leistungsstressklima", was bedeutet, daß Personen, die sich belastet fühlen, eher ein "Leistungsstressklima" wahrnehmen. "Leistungsstressklima" ist eindeutig stressfördernd.

Organisationsmitglieder, die ein "Positives Klima" wahrnehmen, leiden weniger an körperlichen Beschwerden. Ein "Positives Klima" erweist sich als stresshemmend.

Die Wahrnehmung der dritten Klima-Dimension, die wir mit "Geselligkeit" etikettiert haben, erweist sich als unabhängig von allen Stressindikatoren.

Einen Überblick über diese Ergebnisse gibt Tab. 23.

7.7.4. Zusammenfassende Beschreibung der sekundären Dimensionen organisationalen Klimas

Auch die sekundären Klima-Dimensionen zeigen mit den ausgewählten situationalen und personalen Variablen sowie Stressindikatoren ähnliche Zusammenhänge wie die primären Klima-Dimensionen.

Von den vier extrahierten sekundären Klima-Dimensionen zeigen jeweils nur drei Dimensionen Zusammenhänge mit den genannten Variablen. Die Dimension

**Tab. 27: Varianzanalysen der situationalen Variablen
hinsichtlich Abteilungen**

Anzahl der Mitarbeiter		
	Count	Mean
Abteilung		
Produktion	55	61,85
Verwaltung	36	58,53
Versand	8	55,88
Verkauf	32	84,08
Chi 2	11,43	
p	0,001	

Wochenarbeitszeit		
	Count	Mean
Abteilung		
Produktion	54	80,89
Verwaltung	36	60,28
Versand	8	82,5
Verkauf	33	43,88
Chi 2		
p		

Schichtarbeit

	Count	Mean
Abteilung		
Produktion	40	40,78
Verwaltung	7	40,53
Versand	20	44,29
Verkauf	29	65,67
Chi 2	31,79	
p	0	

**Tab. 28: Varianzanalysen der personalen Variablen
hinsichtlich Abteilungen**

Schulausbildung				
	Count	Mean	Chi 2	p
Abteilung				
Produktion	50	54,79	13,87	0,003
Verwaltung	35	76,76		
Versand	8	39,63		
Verkauf	33	68,42		

"Geselligkeit" ergab sich als von allen Dimensionen, außer von der Organisationsgröße, unabhängig.

"Positives Klima" und "Leistungsstressklima" zeigen nur geringe Zusammenhänge zu den situationalen Variablen.

Von den soziodemographischen Daten zeigen sich die sekundären Klima-Dimensionen als unabhängig.

Mit den Variablen der Lebenssituation ergaben sich wenige Zusammenhänge zu den Dimensionen "Positives Klima" bzw. "Sicherheit".

Zu den Variablen der Arbeitssituation ergaben sich die stärksten Zusammenhänge in erster Linie zur Wahrnehmung von "Positivem Klima" sowie etwas geringere Zusammenhänge auch zur Wahrnehmung von "Leistungsstressklima".

Die beiden restlichen sekundären Klima-Dimensionen erweisen sich als unabhängig von den Variablen der Arbeitssituation.

Es zeigen sich keine Einflüsse der Persönlichkeitsvariablen auf die sekundären Dimensionen von Klima. Eine Ausnahme bildet das Typ A-Verhalten bei der Wahrnehmung von "Leistungsstressklima".

Die Situation-Person-Variablen zeigten einen Einfluß auf die Wahrnehmung, insbesondere von "Positivem Klima". Inhaber hoher Positionen nehmen jedoch nicht nur eher "Positives Klima" wahr, sondern auch seltener "Leistungsstressklima". Die Dimension "Geselligkeit" zeigt sich auch von allen personalen Variablen unabhängig.

Von den ausgewählten Stressindikatoren stehen nur "Beschwerden" und "Belastung" im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von "Positivem Klima" und "Leistungsstressklima".

"Angst" hat in unserer Untersuchung keinen Einfluß auf die Wahrnehmung sekundärer Klima-Dimensionen.

Die Dimensionen "Geselligkeit" und "Sicherheit" sind in der vorliegenden Arbeit unabhängig von den oben genannten Stressindikatoren.

Kommentar

Mit Hilfe der Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation konnten 13 Dimensionen organisationalen Klimas gewonnen werden, die sich nach einer erneuten Hauptkomponentenanalyse zu vier von einander unabhängigen sekundären Klima-Faktoren formieren. Die 13 primären Dimensionen organisationalen Klimas erweisen sich als von einander abhängig. D.h., daß eine negative Wahrnehmung einer Klima-Dimension auch eine negative Wahrnehmung von einer anderen, mit ihr im Zusammenhang stehenden Klima-Dimension, mit sich bringt.

Die Wahrnehmung der primären Klima-Dimensionen steht im Zusammenhang mit situationalen und personalen Variablen.

Geprägt wird die Klima-Wahrnehmung durch Persönlichkeitsvariablen, weniger durch soziodemographische Daten. Für die Wahrnehmung organisationalen Klimas ergab sich der entscheidendste Zusammenhang mit der Bewertung der persönlichen Arbeitssituation. Ausgenommen von diesen Ergebnissen bleiben die Klima-Dimensionen "Geselligkeit innerhalb und außerhalb des Betriebes", die sich als unabhängig von den genannten Variablen erweisen.

Die gewählten Stressindikatoren stehen mit einigen Klima-Dimensionen im Zusammenhang. Diese fortan als stressfördernde oder -hemmende bezeichnete Klima-Dimensionen erweisen sich als unabhängig von soziodemographischen Daten und als abhängig von der Bewertung der eigenen Arbeitssituation. Klima-Dimensionen, die unabhängig von situationalen und personalen Variablen sind, stehen auch mit den Stressindikatoren in keinem Zusammenhang.

Für die Wahrnehmung der primären stressfördernde und -hemmenden Dimensionen organisationalen Klimas ergibt sich somit folgende Interpretation.

Für stressfördernde und -hemmende Dimensionen gilt, daß personale Variablen für deren Wahrnehmung bedeutend sind, die auch für das Auftreten von Stressindikatoren bedeutend sind.

Als stressfördernd werden nur die Klima-Dimensionen wahrgenommen, deren Wahrnehmung auch von der stressanfälligen A-Persönlichkeit abhängig ist und von Personen, die besonders ihre persönliche Arbeitssituation negativ bewerten.

Für die Wahrnehmung einer Klima-Dimension als stresshemmend ist es entscheidend, ob das wahrnehmende Organisationsmitglied innenkontrolliert ist und/ oder seine eigene Arbeitssituation positiv bewertet.

Die Klima-Dimensionen, die bevorzugt mit soziodemographischen Daten im Zusammenhang stehen oder deren Wahrnehmung hauptsächlich durch situationale Variablen bestimmt ist, werden nach unseren Ergebnissen weder als stressfördernd noch als stresshemmend wahrgenommen.

Für die sekundären Dimensionen organisationalen Klimas zeigt sich erwartungsgemäß, daß "Positives Klima" stresshemmend ist, da dessen Wahrnehmung in erster Linie mit einer positiven Bewertung der persönlichen Arbeitssituation verbunden ist. "Leistungsstressklima" ist als stressfördernd zu betrachten, da dessen Wahrnehmung analog mit einer negativen Bewertung der Arbeitssituation ebenso verbunden ist wie mit einer bevorzugten Wahrnehmung durch stressanfällige A-Persönlichkeiten.

Daraus läßt sich ableiten, daß die Wahrnehmung von organisationalem Klima als stressfördernd oder -hemmend eine Angelegenheit der einzelnen Organisationsmitglieder ist, sofern nicht extreme Streßsituationen gegeben sind.

7.8. Die Unterscheidung sozialer Kollektive

Bisher haben wir zum Aufbau unseres Klimabegriffs, entsprechend unserer im Punkt 5 aufgestellten Hypothesen, Klima als psychologisches Klima betrachtet und dementsprechend uns auf das einzelne Organisationsmitglied als Merkmals-träger bezogen. Die Grundlage unserer Daten bilden viele, auf Einzelbeobachtungen beruhende, verallgemeinernde Wahrnehmungen organisationaler Merkmale und Prozesse (vgl. Domsch & Gerpott, 1985).

Wie unsere in Punkt 2.7. konkretisierten Vorstellungen von organisationalem Klima besagen, handelt es sich bei dessen Wahrnehmung um eine für ein soziales Kollektiv typische Wahrnehmung von Merkmalen und Prozessen. In unserem Fall bedeutet das, daß wir annehmen, daß sich Abteilungen durch ihr spezifisches organisationales Klima unterscheiden lassen.

In diesem Kapitel wollen wir untersuchen, ob sich unsere Hypothesen 4.1 bis 4.3 durch unsere Ergebnisse bestätigen lassen.

Im weiteren wird die Analyseebene des einzelnen Organisationsmitgliedes verlassen und die Gesamtheit aller psychologischer Klimata betrachtet. Der Merkmalsträger von Klima ist dann ein soziales Kollektiv.

Wenn Ergebnisse gefunden werden, die nahelegen, daß sich soziale Kollektive hinsichtlich ihres Klimas voneinander unterscheiden lassen, dann wird nach der Empfehlung von Domsch & Gerpott (1985) zu prüfen sein, ob diese Unterschiede als reliabel zu betrachten sind.

Ergibt sich ein reliabler Unterschied zwischen sozialen Kollektiven hinsichtlich ihres Klimas, kann dieses Ergebnis als Beleg dafür gewertet werden, daß die durchschnittliche Einstufung einer Klima-Dimension durch die Organisationsmitglieder die beste verfügbare Messung eines Kollektivmerkmals ist und daß dieses zur reliablen Differenzierung sozialer Kollektive geeignet ist.

Daran anschließend soll geprüft werden, ob sich soziale Kollektive, die Unterschiede in der Klima-Wahrnehmung aufweisen, auch in der Ausprägung situationaler und personaler Variablen sowie in der Ausprägung der Stressindikatoren signifikant unterscheiden lassen.

7.8.1. Die Unterscheidung von Abteilungen

7.8.1.1. Die Unterscheidung der Abteilungen nach ihren primären Dimensionen organisationalen Klimas

Mit Hilfe einer einfaktoriellen Varianzanalyse wird geprüft, ob sich Abteilungen nach ihrem Organisationssubklima unterscheiden lassen.

Zur Anwendung gelangt die Prozedur ONEWAY des SPSS. Die Varianzhomogenität wird hierbei mit dem Bartlett F-Box-Test festgestellt. Mit dem Scheffe-Test identifizieren wir die Arbeitsgruppen, die sich signifikant unterscheiden. Mit diesem Test zur Prüfung auf Einzelunterschiede zwischen Mittelwerten haben wir ein relativ konservatives Verfahren verwendet. Das bedeutet, daß die Wahrscheinlichkeit der Beibehaltung der Hypothese, daß sich die sozialen Kollektive nicht voneinander unterscheiden, größer wird (der Scheffe-Test prüft die Einzelunterschiede auf dem .01 % Signifikanzniveau). Falls der Scheffe-Test keine signifikanten Einzelunterschiede erkennen kann, obwohl die Varianzanalyse solche Unterschiede ergab, ist das auf die Strenge dieses Verfahrens zurückzuführen.

Um alle Bedingungen der Varianzanalyse zu erfüllen (vgl. Bauer, 1984), wurden alle Daten der abhängigen Variablen einer Logarithmus-Transformation mit der Formel $\lg 10 (a+ 1.0)$ unterzogen.

Anschließend wird durch die Berechnung von Reliabilitätskoeffizienten (vgl. Domsch & Gerpott, 1985) die Reliabilität der signifikanten Unterschiede in den einzelnen Organisationsklimadimensionen geprüft.

In den Tab. 24 und 25 sind nur signifikante Werte angegeben; die Tabellen zeigen außerdem die Varianzanteile, die durch die Kollektive und die Personen erklärt werden.

Als soziale Kollektive bezeichnen wir folgende Abteilungen, die sich in jeder Organisation fanden:

Produktion, Verwaltung, Versand, Verkauf.

Nach Tab. 24 und 25 stellen wir fest, daß sich die sozialen Kollektive, hinsichtlich der meisten primären Klima-Dimensionen, voneinander unterscheiden. Das gilt jedoch nicht für alle verwendeten primären Klima-Dimensionen.

"Tüchtigkeit" sowie "Geselligkeit innerhalb und außerhalb des Betriebes" eignen sich nicht dazu, soziale Kollektive voneinander zu unterscheiden. Das gleiche gilt für die Dimension "Arbeitsplatzunsicherheit", da der Bartlett F-Box-Test angibt, daß die Varianzen in den Abteilungen bei dieser Dimension nicht homogen verteilt sind.

Die Klima-Dimension "Zeitdruck" unterscheidet nach den Ergebnissen der Varianzanalyse die Abteilungen voneinander, jedoch kann der Scheffe-Test auf dem .01 % Signifikanzniveau nicht mehr angeben, welche Abteilungen sich voneinander unterscheiden lassen.

Durch alle übrigen primären Klima-Dimensionen lassen sich die Abteilungen unterscheiden.

Alle Unterschiede sind hochreliabel, was bedeutet, daß individuelle Klimawerte zu Gruppenwerten aggregiert werden dürfen.

Für die einzelnen Abteilungen ergibt sich nachstehende Charakterisierung hinsichtlich der primären Klima-Dimensionen.

Tab. 29: Varianzanalysen der personalen Variablen hinsichtlich Abteilungen

Wegzeit		
	Count	Mean
Abteilung		
Produktion	52	61,99
Verwaltung	34	51,88
Versand	8	46,69
Verkauf	32	82,5
Chi 2	16,26	
p	0,001	

Initiative im Beruf			
	Count	Mean	Standard Deviation
Abteilung			
Verwaltung	37	0,63	0,1
Verkauf	37	0,53	0,13
F Ratio	5,86		
F Prob.	0,001		

Verkauf:

für die Klima-Dimensionen "Offenheit", "Information", "Besitzstreben", "Selbstbestimmung", "Identifikation" und "Vergütung" weist die Abteilung "Verkauf" die niedrigsten Mittelwerte auf. Für die Dimension "Konflikt" dagegen zeigt der "Verkauf" die höchsten Werte.

Diese Ergebnisse lassen sich so interpretieren:

das Klima wird in dieser Abteilung als am wenigsten offen wahrgenommen, die Information wird am mangelhaftesten wahrgenommen, die Mitglieder dieser Abteilung identifizieren sich am wenigsten mit ihrer Arbeit, können sie allerdings auch am wenigsten selbst bestimmen. Außerdem werden die Arbeitnehmer des Verkaufs am schlechtesten vergütet. Zudem weisen sie das geringste "Besitzstreben" auf. Allerdings sind die "Konflikte" im Verkauf am häufigsten.

Verwaltung:

Die Verwaltungsabteilung weist die höchsten Werte auf den Klima-Dimensionen "Offenheit", "Information", "Selbstbestimmung", "Identifikation" und "Vergütung" auf. Für die Dimensionen "Konflikt" und "Besitzstreben" sind die Klimamittelwerte am niedrigsten.

Mitglieder der Verwaltung beschreiben die Klima-Dimensionen am positivsten für ihre Abteilung. Das organisationale Klima wird hier, wie folgt, wahrgenommen: es herrscht ein offenes Klima zwischen den Organisationsmitgliedern, der Informationsfluß ist gut, die Organisationsmitglieder identifizieren sich am meisten mit ihrer Arbeit und können sie am ehesten selbstbestimmen. Mitglieder der Verwaltungsabteilung beschreiben ihre "Vergütung" als am ehesten angemessen. Es gibt die wenigsten "Konflikte" und am wenigsten "Besitzstreben".

Produktion:

Bei der Produktionsabteilung handelt es sich bei unserer Stichprobe nicht um maschinell gesteuerte Produktion. Vor diesem Hintergrund sind die nachfolgenden Ergebnisse zu betrachten:

Auch von den Mitgliedern der Produktionsabteilungen wird das organisationale Klima ähnlich positiv wie in der Verwaltung beschrieben. Das Klima wird offener, der Informationsfluß besser beschrieben als im Verkauf, wenn auch negativer als in der Verwaltung. Auch die "Identifikation" und "Selbstbestimmung" bei der Arbeit

Tab. 30 Varianzanalysen der primären Dimensionen organisationalen Klimas hinsichtlich Positionen

Faktor 1: Offenheit			
	Count	Mean	Standard Deviation
Position			
Arbeiter	57	0,5	0,073
Angestellter	78	0,55	0,071
Abteilungsleiter	18	0,57	0,064
F Ratio	11,38		
F Prob.	0		

Faktor 6: Besitzstreben			
	Count	Mean	Standard Deviation
Position			
Arbeiter	56	0,53	0,076
Angestellter	78	0,45	0,075
Abteilungsleiter	18	0,45	0,069
F Ratio	13,23		
F Prob.	0		

Faktor 7: Selbstbestimmung			
	Count	Mean	Standard Deviation
Position			
Arbeiter	57	0,51	0,11
Angestellter	78	0,56	0,07
Abteilungsleiter	18	0,5	0,07
F Ratio	9,85		
F Prob.	0		

sowie die "Vergütung" sind höher als im Verkauf, das "Besitzstreben" wird niedriger beschrieben als im "Verkauf".

Versand:

Der Versand bietet ein uneinheitliches Bild. Diese Abteilung läßt sich nur durch zwei Klima-Dimensionen von anderen Abteilungen unterscheiden. Das Klima wird von den Organisationsmitgliedern, die im Versand beschäftigt sind, am wenigsten offen wahrgenommen, das "Besitzstreben" als am stärksten ausgeprägt beschrieben.

7.8.1.2. Die Unterscheidung der Abteilungen nach situationalen und personalen Variablen, sowie nach Stressindikatoren

Um festzustellen, ob sich die Abteilungen unserer Stichprobe auch hinsichtlich situationaler Variablen unterscheiden, wurde, da die Voraussetzungen einer einfachen Varianzanalyse nicht erfüllt wurden, eine nonparametrische Rangvarianzanalyse nach Kruskal-Wallis durchgeführt.

Aus den Tab. 26 bis 28 ist zu erkennen, daß sich die Abteilungen, die sich in der Klima-Wahrnehmung unterscheiden, auch in den situationalen Variablen unterscheiden lassen. Sie weisen Unterschiede in der Größe der Abteilung auf, in der wöchentlichen Arbeitszeit, sowie in der Schichtarbeit.

Die einfaktorielle Varianzanalyse mit anschließendem Scheffe-Test zeigt, daß sich die Abteilungen, hinsichtlich personaler Variablen, nur bezüglich der Arbeitssituation unterscheiden. Die Abteilungen, die sich nach der Wahrnehmung der genannten Klima-Dimensionen unterscheiden lassen, differenzieren sich in bezug auf die "Initiative im Beruf".

Für die Verwaltungsabteilung ergab sich ein signifikant höherer Mittelwert für "Initiative im Beruf" als für die Verkaufsabteilung.

Hinsichtlich der in dieser Untersuchung erhobenen Stressindikatoren zeigen die Abteilungen keine Unterschiede.

Tab. 32: Varianzanalysen der personalen Variablen hinsichtlich Position

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

VERANTWO Wieviel Verantwortung
BY POSIT Position

MEAN RANK CASES

83.45	55	POSIT = 1	Arbeiter
90.95	73	POSIT = 4	Angestellter
139.25	18	POSIT = 5	Abteilungsleiter

CASES	CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE	CORRECTED FOR TIES CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE
188	14.7817	0.0020	16.6362	0.0008

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

BERUF Berufsausbildung
BY POSIT Position

MEAN RANK CASES

71.29	51	POSIT = 1	Arbeiter
91.19	62	POSIT = 4	Angestellter
107.00	17	POSIT = 5	Abteilungsleiter

CASES	CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE	CORRECTED FOR TIES CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE
166	9.7172	0.0211	13.9990	0.0029

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

SCHUL Schulausbildung
BY POSIT Position

MEAN RANK CASES

61.49	54	POSIT = 1	Arbeiter
103.95	74	POSIT = 4	Angestellter
140.47	18	POSIT = 5	Abteilungsleiter

CASES	CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE	CORRECTED FOR TIES CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE
189	35.5204	0.0000	43.8353	0.0000

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß sich die Abteilungen dieser Untersuchung in erster Linie durch situationale Variablen unterscheiden und nicht durch personale Variablen oder etwa durch Stressindikatoren.

In den einzelnen Abteilungen sind die situationalen Bedingungen signifikant unterschiedlich, nicht aber die Persönlichkeitstypen. Die Personen, die in den verschiedenen Abteilungen arbeiten, unterscheiden sich auch nicht wesentlich durch die Bewertung ihrer Lebens- oder Arbeitssituation.

Obwohl die Stressindikatoren mit einzelnen Klima-Dimensionen korrelieren, ist auch die Ausprägung der Indikatoren biopsychosozialen Stresses in den Abteilungen nicht so unterschiedlich, daß sich die Abteilungen dahingehend unterscheiden.

In unserer Untersuchung sind die Unterschiede einzelner Abteilungen in der Klima-Wahrnehmung vorherrschend durch situationale Variablen bedingt.

7.8.2. Die Unterscheidung von Positionen

7.8.2.1. Die Unterscheidung von Positionen nach den primären Dimensionen organisationalen Klimas

Ebenso wie die einzelnen Abteilungen weisen auch die Positionen Unterschiede in der Klima-Wahrnehmung auf.

Nach dem Scheffe-Test unterscheiden sich die Positionen des Abteilungsleiters, des Angestellten und des Arbeiters voneinander.

Unterschiede lassen sich nur bei bestimmten Dimensionen organisationalen Klimas feststellen. Durch die Dimensionen "Zeitdruck", "Konflikt", "Vorschriften", Arbeitsplatzunsicherheit", "Identifikation", "Vergütung" sowie "Geselligkeit innerhalb und außerhalb der Organisation" können die Positionen nicht unterschieden werden.

Abteilungsleiter:

Inhaber dieser Position weisen die positivste Wahrnehmung einzelner Klima-Dimensionen auf. Abteilungsleiter nehmen das Klima als offener wahr, den Informationsfluß als besser, "Selbstbestimmung", beschreiben sie ebenfalls am positivsten. Abteilungsleiter nehmen auch weniger "Besitzstreben" wahr als Arbeiter,

Tab. 31: Varianzanalysen der primären Dimensionen organisationalen Klimas hinsichtlich Positionen

Faktor 11: Tüchtigkeit			
	Count	Mean	Standard Deviation
Positionen			
Arbeiter	51	0,6	0,07
Angestellter	77	0,55	0,08
F Ratio	4,41		
F Prob.	0,05		

Tab. 34: Varianzanalyse personaler Variablen hinsichtlich Positionen

Freiheit im Beruf			
	Count	Mean	Standard Deviation
Position			
Arbeiter	51	0,51	0,129
Angestellter	74	0,58	0,114
Abteilungsleiter	18	0,65	0,12
F Ratio	8,5		
F Prob.	0		

jedoch mehr als der Angestellte. Hinsichtlich der Dimension "Konflikt" unterscheidet der Scheffe-Test die Positionen nicht mehr voneinander.

Angestellter:

Die Organisationsmitglieder dieser Hierarchiestufe liegen für die Klima-Dimensionen "Offenheit", "Information", "Selbstbestimmung", "Identifikation" und "Vergütung" zwischen dem Abteilungsleiter und dem Arbeiter. "Besitzstreben" und "Tüchtigkeit" nimmt der Angestellte jedoch am wenigsten wahr.

Arbeiter:

Die negativste Wahrnehmung der Klima-Dimensionen hat der Arbeiter. Er beschreibt das organisationale Klima als am wenigsten offen, die Selbstbestimmung als am niedrigsten und das "Besitzstreben" und "Tüchtigkeit" als am stärksten ausgeprägt. Bezüglich "Information", "Identifikation" und "Vergütung" unterscheidet sich der Arbeiter nicht von den übrigen Positionen (vgl. Tab. 29/30).

7.8.2.2. Die Unterscheidung von Positionen nach situationalen und personalen Variablen sowie nach Stressindikatoren

Es zeigt sich, daß sich auch die Positionen sich nach mehreren situationalen und personalen Variablen signifikant unterscheiden lassen. Da nur eine nonparametrische Varianzanalyse nach Kruskal-Wallis gerechnet wurde, erhalten wir keine Einzelwertunterschiede. Aus diesem Grund werden wir uns an den Mittelwerten für die Positionen orientieren.

7.8.2.2.1. Unterscheidung nach situationalen Variablen

Abteilungsleiter:

Die Abteilungsleiter geben die höchste Verantwortung, die höchste Wochenarbeitsstundenzahl, sowie die höchste Mitarbeiterzahl an. Abteilungsleiter unterscheiden sich auch durch Gleitzeit, die sie am meisten in Anspruch nehmen. Eine

Tab. 33: Varianzanalysen der situationalen Variablen hinsichtlich Position

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

ARBZEIT Arbeitszeit pro Woche
BY POSIT Position

MEAN RANK CASES

114.35	58	POSIT = 1	Arbeiter
89.68	74	POSIT = 4	Angestellter
134.47	18	POSIT = 5	Abteilungsleiter

CASES	CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE	CORRECTED FOR TIES CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE
193	24.6401	0.0000	30.6196	0.0000

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

ZEITREGL Arbeitszeitregelung : Schicht
BY POSIT Position

MEAN RANK CASES

65.35	48	POSIT = 1	Arbeiter
60.78	46	POSIT = 4	Angestellter
62.00	11	POSIT = 5	Abteilungsleiter

CASES	CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE	CORRECTED FOR TIES CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE
143	18.9446	0.0003	36.7365	0.0000

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

GLEITZEI
BY POSIT Position

MEAN RANK CASES

50.11	19	POSIT = 1	Arbeiter
46.91	56	POSIT = 4	Angestellter
54.69	13	POSIT = 5	Abteilungsleiter

CASES	CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE	CORRECTED FOR TIES CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE
103	7.9156	0.0478	10.7239	0.0133

geschichtete Arbeitszeit unterscheidet die Abteilungsleiter ebenfalls von den übrigen Positionen, wobei sie jedoch dabei einen mittleren Wert erreichen. In den übrigen situationalen Variablen ergibt sich kein Unterschied.

Angestellter:

Die Organisationsmitglieder dieser Hierarchiestufe erreichen in den situationalen Variablen zum Teil die niedrigsten Werte. Sie geben die niedrigste Wochenarbeitszeit an, sie nehmen am wenigsten Gleitzeit in Anspruch, sie arbeiten auch am wenigsten in Schichten und geben die geringste Mitarbeiterzahl an. Die Verantwortung, die sie tragen, liegt in der Mitte zwischen dem Wert des Abteilungsleiters und des Arbeiters.

Arbeiter:

In den meisten Fällen erreichen die Arbeiter mittlere Werte in bezug auf oben genannte Variablen.

Der Arbeiter nimmt für die Gleitzeit einen mittleren Wert ein. Seine Arbeitszeit liegt zwischen der wöchentlichen Arbeitszeit der Angestellten und des Abteilungsleiters; das gilt auch für die Zahl der Mitarbeiter, mit denen er zu tun hat.

Allerdings trägt er das geringste Maß an Verantwortung und schichtet gleichzeitig am meisten (vgl. Tab. 31/32).

7.8.2.2.2. Unterscheidung nach personalen Variablen

Unterschiede in den soziodemographischen Daten zeigen sich erwartungsgemäß in der Berufs- und Schulausbildung, die bei den Abteilungsleitern am höchsten, bei den Arbeitern am niedrigsten ist.

Von den übrigen personalen Variablen unterscheiden sich die Positionen nur nach der "Freiheit im Beruf", die, wiederum erwartungsgemäß, die Abteilungsleiter als am höchsten und die Arbeiter als am geringsten angeben.

Hinsichtlich der Indikatoren biopsychosozialen Stresses unterscheiden sich auch die Positionen nach unseren Kriterien nicht.(vgl. Tab. 33).

Tab. 33a: Varianzanalysen der situationalen Variablen hinsichtlich Position

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

MITARB Wieviele Mitarbeiter
BY POSIT Position

MEAN RANK	CASES		
91.19	59	POSIT = 1	Arbeiter
90.05	77	POSIT = 4	Angestellter
121.06	18	POSIT = 5	Abteilungsleiter

CASES	CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE	CORRECTED FOR TIES	
			CHI-SQUARE	SIGNIFICANCE
198	10.6511	0.0138	12.0201	0.0073

7.8.2.2.3. Zusammenfassende Beschreibung der Klima-Unterschiede in den sozialen Kollektiven

Die Unterschiede in der Klima-Wahrnehmung bei verschiedenen Abteilungen sowie bei den verschiedenen Positionsinhabern lassen sich in erster Linie auf situationale Variablen zurückführen. Zu einer abschließenden Überprüfung unserer Hypothese 4.3 wurde der Varianzanteil der Kollektive auspartialisiert. Die Ergebnisse der Varianzanalysen zeigen, daß anschließend keine Unterschiede in der Wahrnehmung von Klima-Dimensionen mehr auftreten.

Hinsichtlich des Stresses unterscheiden sich weder die einzelnen Abteilungen noch die Positionen.

Keine Unterschiede in der Klima-Wahrnehmung konnte die Varianzanalyse für die einzelnen Organisationen feststellen. Dieses Ergebnis bestätigt unsere Hypothese 4.2. Es läßt darauf schließen, daß sich Klimata tatsächlich nur über kleinere soziale Aggregate innerhalb der Organisation von den Organisationsmitgliedern wahrnehmen lassen. Denkbar wäre auch, daß die erfaßten Organisationen sich hinsichtlich ihrer Merkmale nicht so stark von einander unterscheiden, wie die Abteilungen und Positionen.

Kommentar

Die oben dargestellten Ergebnisse lassen den Schluß zu, daß sich soziale Kollektive wie Abteilungen oder unterschiedliche Positionen dann nach einem stressfördernden Klima unterscheiden lassen, wenn sie unterschiedliche situationalen Bedingungen aufweisen, die bei der Mehrheit der Organisationsmitglieder in einer Abteilung oder Position in erster Linie zu einer negativen Bewertung der eigenen Arbeitssituation führen. Eine andere Möglichkeit würde dann bestehen, wenn in diesem Kollektiv bevorzugt Organisationsmitglieder arbeiten, die dem Stresstyp A zugerechnet werden können. In der vorliegenden Untersuchung ist jedoch keine Unterscheidung der Kollektive nach dieser Persönlichkeitsvariablen gegeben.

8 Diskussion

8.1. Untersuchungsdurchführung

Die Vorbereitung der Untersuchung bestand in einer schriftlichen Information an die Personalabteilungen, in einem zusätzlichen persönlichen Gespräch mit den Entscheidungsträgern sowie den Abteilungsleitern und dem Betriebsrat. Das Ziel war hierbei, den Zweck der Untersuchung sowie die Durchführung und etwaige Konsequenzen der Klima-Analyse zu erläutern. In den meisten Fällen wurde zusätzlich ein Vorschlag für eine Untersuchungsankündigung in der Werkszeitung der jeweiligen Organisation unterbreitet.

Durch diese Maßnahmen konnte sichergestellt werden, daß die Belegschaft der Organisationen ausreichend und rechtzeitig über die Untersuchung informiert wurden. Dadurch konnte von seiten der Stichprobe für die Untersuchung eine ausreichende Akzeptanz erreicht werden. Diese Annahme wurde durch die positive Beurteilungen der Untersuchungsvorbereitung durch die Organisationen bestätigt.

Um die soziale Erwünschtheit, die bei der Beantwortung von Fragebogen in Organisationen stark gegeben ist, einzuschränken, wurde besondere Sorgfalt auf die Geheimhaltung der Einzelergebnisse gelegt. Zu diesem Zweck wurde empfohlen, die Fragebogen unter Aufsicht des Betriebsrates in eine Urne einzuwerfen und direkt an das Max-Planck-Institut zu senden. Durch dieses Vorgehen konnte Mißtrauen gegenüber der Befragungsaktion weitgehend vermieden werden.

8.2. Das Meßinstrument

Die Organisationsmitglieder aus dem Produktionsbereich empfanden den Fragebogen als zu lang. Um ein Abfallen der Motivation bei der Beantwortung des Bogens gerade bei dieser zahlenmäßig starken Gruppe innerhalb von Organisationen zu vermindern, dürfte es sinnvoll sein, sich auf weniger Klima-Items zu beschränken. Die testtheoretischen Kriterien können zu diesem Zweck strenger gehandhabt werden.

Der Fragenkatalog wurde insgesamt als verständlich und praxisrelevant beurteilt. Die Skalen zu "Tablettenkonsum" und "körperlichen Beschwerden" wurden z.T. als zu weit in den privaten Bereich gehend empfunden. Eine Beantwortung außerhalb der Arbeitsstelle könnte diese Hemmschwelle beseitigen.

Die theoretisch formulierten Klima-Dimensionen konnten durch Faktorenanalysen gut repliziert werden. Der Klima-Fragebogen hat sich demnach anhand statistischer und praktischer Kriterien als sinnvoll erwiesen. Auch die einzelnen Items, die eine gute Konsistenz gegenüber den einzelnen Faktoren aufweisen, zeigen sich als brauchbar.

8.3. Ergebnisse

Da alle Ergebnisse durch Beantwortung von Fragebogen gewonnen wurden, sind bei deren Interpretation die Fehlerquellen einer standardisierten Befragung zu berücksichtigen. Bewußt oder unbewußt fließen unrichtige Angaben in die Fragebogenbeantwortung ein. "Soziale Erwünschtheit" ist ebensowenig auszuschließen wie "Interessenlosigkeit" oder die Angst, daß die Anonymität nicht unumschränkt gewährleistet ist. Die testtheoretischen Vorteile einer standardisierten Befragung hinsichtlich der Ökonomie der Untersuchung und der Vergleichbarkeit der Ergebnisse sind jedoch nicht zu ersetzen.

Unsere Hypothese, daß sich ein hierarchisches Modell organisationalen Klimas bilden läßt, wurde bestätigt. Auf den Dimensionen "Geselligkeit (innerhalb und außerhalb des Betriebes)" laden jedoch nur wenige Items. Zusammenhänge dieser beiden Dimensionen mit situationalen und personalen Variablen sowie Stressindikatoren sind nicht gegeben. Es bleibt demnach zu überlegen, ob diese Dimensionen für die Messung von Klima nach unserem Modell als informativ und sinnvoll zu betrachten sind.

Die angestrebte Identifikation stressfördernder und -hemmender Klima-Dimensionen ist für mehrere Dimensionen gelungen. Von den verwendeten Stressindikatoren weisen "Angst" und "Tablettenkonsum" keine Korrelationen zu den Klima-Dimensionen auf. Um präzisere Aussagen zu diesen Zusammenhängen zu erhalten, wäre es angeraten, den Katalog der Stressindikatoren zu erweitern.

Da die Ergebnisse auf Korrelationsanalysen basieren, können lediglich Aussagen über den Zusammenhang der Klima-Dimensionen mit den Stressindikatoren gemacht werden. Sie erlauben jedoch keine Aussagen über die Wirkrichtung des Zusammenhangs.

Die gefundenen Zusammenhänge der Klima-Dimensionen mit situationalen Variablen sind nicht als stark zu bezeichnen, was darauf zurückzuführen ist, daß nur wenige, nicht detaillierte Variablen erhoben wurden. Für eine genauere Analyse von Zusammenhängen zwischen einzelnen Klima-Dimensionen und situationalen Variablen, ist der Katalog der situationalen Variablen zu erweitern und differenziertere Variablen zu erstellen.

Auch für die personalen Variablen wurden Korrelationen zur Wahrnehmung organisationalen Klimas gefunden.

Die Zusammenhänge mit den Variablen der Persönlichkeit sind eher gering.

Die weitaus stärksten Zusammenhänge sind zwischen der Klima-Wahrnehmung und den Variablen der persönlichen Situation zu finden.

Die bedeutenste Korrelation zwischen der Klima-Wahrnehmung und der Lebenssituation zeigt sich bei der Skala "Lebenszufriedenheit". Diese Zusammenhänge sind möglicherweise darauf zurückzuführen, daß diese Skala auch Aspekte der Zufriedenheit mit der Arbeits- und Berufssituation enthält. Zusammenhänge zwischen Klima und Arbeitszufriedenheit sind bereits öfter gefunden worden.

Diese Ergebnisse wiederholen sich bei den Zusammenhängen zwischen organisationalem Klima und der Bewertung der persönlichen Arbeitssituation. Vorsichtig wäre zu schlußfolgern, daß die Klima-Wahrnehmung von der Bewertung der eigenen Arbeitssituation durch das Individuum abhängig ist.

Alle ausgewählten Situation-Person-Variablen zeigen ebenfalls Zusammenhänge zur Wahrnehmung organisationalen Klimas. Die Korrelationen sind jedoch für die einzelnen Dimensionen unterschiedlich bzw. nicht für alle Dimensionen gegeben. Es wäre sinnvoll, die situationalen und personalen Anteile dieser Variablen genauer zu erfassen.

Nach den Ergebnissen der Varianzanalysen und deren Reliabilitätsüberprüfung hat sich die durchschnittliche Einstufung einer Klimadimension durch alle Organisationsmitglieder eines sozialen Kollektivs als die beste Messung eines Kollektivmerkmals herausgestellt. Daraus läßt sich schlußfolgern, daß die Er-

gebnisse zu den gefundenen Zusammenhängen zwischen Klima und den situationalen und personalen Variablen sowie zwischen Klima und den Stressindikatoren für die sozialen Kollektive gelten können, die sich in ihrer Klima-Wahrnehmung signifikant unterscheiden.

Unterschiede in der Klima-Wahrnehmung wurde für unterschiedliche Abteilungen und Positionen gefunden, die sich auch hinsichtlich situationaler Variablen signifikant unterscheiden. Diese sozialen Kollektive weisen jedoch keine Unterschiede hinsichtlich personaler Variablen auf. Daraus ist zu schließen, daß sich die personalen Variablen über die sozialen Kollektive unserer Stichprobe annähernd gleich verteilen. Unterschiede in der Klima-Wahrnehmung sind demnach durch die unterschiedlichen situationalen Variablen bedingt. Die Klima-Wahrnehmung des einzelnen wird dagegen besonders durch die Bewertung der eigenen Arbeitssituation mitbestimmt.

Hinsichtlich der Stressindikatoren weisen die sozialen Kollektive ebenfalls keine Unterschiede auf, was darauf hindeutet, daß der vorwiegend durch personale Variablen bestimmte Stress ebenfalls in den einzelnen Abteilungen in gleicher Ausprägung vorhanden ist.

Diese Ergebnisse werten wir als Bestätigung unseres in Punkt 3.5. aufgestellten Modells.

Keine Unterschiede in der Klima-Wahrnehmung weisen die Organisationen auf. Dieses Ergebnis bestätigt unsere Hypothese 4.1. Organisationen ähneln sich in ihren Merkmalen eher als einzelne Abteilungen oder Positionen. Deshalb halten wir es unangemessen, von einem Organisationsklima zu sprechen. Viel zutreffender ist es von Subklimata zu sprechen, wie z.B. von einem Abteilungsklima oder einem Ebenenklima. Da jede Organisation verschiedene solcher Subeinheiten mit entsprechenden Subklimata besitzt, unterscheiden sich diese Organisationen nicht signifikant in ihrem Klima.

Bezogen auf stressfördernde und -hemmende Klimafaktoren kann festgehalten werden, daß in einzelnen Abteilungen oder Positionen kein spezifisches Stressklima vorherrscht, wenn die personalen Variablen, von denen die Stresswahrnehmung abhängig ist, nicht in den einzelnen Subeinheiten der Organisation vorherrschen. Die Subeinheiten unterscheiden sich nur in Klima-Dimensionen, die nicht im positiven Zusammenhang mit Stress stehen.

8.4. Überlegungen für weitere Untersuchungen

Um Veränderungen im organisationalen Klima einer Organisationseinheit festzustellen, sind Längsschnittuntersuchungen zu empfehlen. Die an der Klimaentstehung beteiligten Prozesse verändern sich nur langsam. Um Auswirkungen von veränderten personalen und/oder situationalen Variablen messen zu können, müßten Organisationen über längere Jahre nach Interventionsmaßnahmen untersucht werden.

Nach unseren Ergebnissen scheint es angeraten, organisationales Klima nur als Subklima von Organisationen zu untersuchen.

Zur genaueren Analyse der Beteiligung situationaler Variablen an der Klima-Wahrnehmung sollte ein differenzierter Katalog dieser Variablen erstellt und überprüft werden.

Weiterhin wäre ein experimentelles Untersuchungsdesign zu empfehlen, das Aufschluß über ein genaues Zusammenspiel situationaler und personaler Variablen erlaubt: Subeinheiten einer Organisation mit unterschiedlichen situationalen Bedingungen sollten ebenso verglichen werden wie Subeinheiten, die sich durch die Besetzung unterschiedlicher personaler Variablen auszeichnen.

Für stressbezogenes Klima sind eher praktische Konsequenzen zu erwarten, auf die im nächsten Punkt eingegangen wird.

8.5. Praktische Konsequenzen

Aus den Ergebnissen dieser Untersuchung lassen sich einige praktische Konsequenzen ableiten, die hier nur ausschnittsweise dargestellt werden sollen.

Da Stressreaktionen im wesentlichen von personalen Variablen abhängen, wird ein Klima dann als stressfördernd empfunden, wenn das Individuum eine stressanfällige Persönlichkeit aufweist oder die Bewertung der persönlichen Situation,

insbesondere der Arbeitssituation, durch die Person ungünstig ausfällt. Folgerungen für die Praxis liegen demnach auf dem personalen Sektor.

Um die Wahrnehmung von Stressklimata weitgehend zu vermeiden, können Personalselektions- und Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt werden. Diese Maßnahmen dienen einerseits dazu, stresstabile Persönlichkeiten auszuwählen, andererseits die Wahrnehmung bei stressanfälligen Personen durch Copingverfahren zu verändern. Zusätzlich ist jedoch zu prüfen, inwieweit situationale Bedingungen die Klima-Wahrnehmung bedingen. Klima-Dimensionen, die nicht als stressfördernd gelten und trotzdem als negativ wahrgenommen werden, können ebenso von situationalen Variablen abhängig sein. In diesem Fall sind arbeitsorganisatorische Maßnahmen, beispielsweise zur Verbesserung des Informationsflusses anzustreben oder die Arbeitsbedingungen insgesamt zu verbessern. Das kann heißen, daß die Zusammenarbeit unter den Organisationsmitgliedern durch Konflikt- und Reibungsabbau gefördert werden kann. Eine Verbesserung der Klima-Wahrnehmung kann gegebenenfalls auch durch ein angepaßteres Vergütungs- und Gehaltssystem erreicht werden.

9. Zusammenfassung

Diese Arbeit beschäftigte sich unter theoretischen und empirischen Aspekten mit dem Zusammenhang von Klima-Wahrnehmung und Stressreaktionen. Die Untersuchung wurde in industriellen Organisationen durchgeführt.

Der theoretische Teil behandelt verschiedene Konzepte von Organisationsklima und deren methodologische Probleme. Grundlage der meisten Konzepte ist eine Person-Umwelt-Interaktion. Ein Überblick über bisherige empirische Untersuchungen spiegelt die derzeitige Forschungssituation zum Thema "Organisationsklima" wieder.

Auf der Grundlage der dargestellten Theorien wurde ein eigenes Klima-Modell im Ansatz entwickelt. Grundgedanke ist die Person-Umwelt-Interaktion als Transaktion und eine weitere Differenzierung personaler Variablen für die Klima-Wahrnehmung.

Transaktionistische Stresstheorien, insbesondere zu Stress in Organisationen wurden besprochen. Auf am Stressgeschehen beteiligte Person- und Umwelt-

variablen wurden besonders eingegangen. Es wurde auf die Schwierigkeiten der Stressmessung hingewiesen.

Ausgehend von der theoretischen Darstellung beider Themenbereiche wurde ansatzweise versucht, ein Modell des Zusammenhangs von organisationalem Klima und Stress zu entwickeln.

Im empirischen Teil konnte unsere Annahme von einem hierarchisch aufgebauten Klimamodell bestätigt werden. Beziehungen zwischen der Klima-Wahrnehmung und situationalen und personalen Variablen sowie stressfördernde und -hemmende Klima-Dimensionen wurde nachgewiesen.

Der größte Teil signifikant hoher Korrelationen ergab sich für die persönliche Arbeitssituation. Persönlichkeit und soziodemographische Daten spielen bei der Klima-Wahrnehmung nur eine untergeordnete Rolle. Situationale Variable zeigen ebenfalls nur geringe Zusammenhänge zum Klima.

Es hat sich gezeigt, daß mehrere Klima-Dimensionen aufgrund ihres Zusammenhangs zu den ausgesuchten Stressindikatoren als stressfördernd bezeichnet werden können. Ob eine Klima-Dimension als stressfördernd wahrgenommen wird, ist hauptsächlich von personalen Variablen abhängig. Als besonders entscheidend hat sich die Bewertung der persönlichen Arbeitssituation durch das Organisationsmitglied erwiesen.

Die Messung von organisationalem Klima im Sinne eines Klimas sozialer Kollektive gelang zufriedenstellend. Anhand von Reliabilitätsprüfungen wurden signifikante Unterschiede in der Klima-Wahrnehmung sowohl zwischen verschiedenen Abteilungen als auch zwischen verschiedenen Positionen festgestellt. Diese Unterschiede lassen sich deutlich auf Unterschiede hinsichtlich situationaler Variablen zurückführen.

Das von uns ansatzweise formulierte Zusammenhangsmodell zum Bereich Klima-Stress (vgl. Punkt 3.5.) hat sich tendenziell bestätigt. Erst nach einer differenzierteren Erfassung zusätzlicher situationaler und personaler Variablen wie Stressindikatoren im Längsschnittverfahren kann abgeklärt werden, welchen Beitrag die einzelnen Variablen zur Entstehung einer Klima-Wahrnehmung als stressfördernd oder -hemmend beitragen.

10. LITERATURVERZEICHNIS

- Abbey, A. & Dickson, J.W.: R & D work climate and innovation in Semiconductors. In: Academy of Management Journal; 1983, 26 (2), 362-368.
- Alderman, M. & Tecklenburg, K.: Effect of relaxation training on personal adjustment and perceptions of organizational climate. In: Journal of Psychology, 1983 (Nov), Vol 115 (2), 185-191.
- Allen, R.D., Hitt, M.A. & Greer, C.R.: Occupational stress and perceived organizational effectiveness in formal groups: An examination of stress level and stress type. In: Personnel Psychology; 1982 (Sum), Vol 35 (2), 359-370.
- Angle, H. & Perry, J.L.: Dual commitment and labor-management relationship climates. In: Academy of Management Journal, 1986 (Mar), Vol 29 (1), 31-50.
- Ansari, N.A., Baumgartel, H. & Sullivan, G.: The personal orientation - organizational climate fit and managerial success. In: Human Relations, 1982, 35, 1159-1178.
- Appley, M.H. & Trumbull, R.: On the concept of psychological stress. In: Appley, M.H./Trumbull, R. (eds.): Psychological stress. Appleton-Century-Crofts, 1967, 1-13.
- Ashford, B.E.: Climate formation: Issues and extensions. In: Academy of Management Review, 1985, Vol 10 (4), 837-847.
- Bamberg, E.: Arbeit und Freizeit. Eine empirische Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Streß am Arbeitsplatz, Freizeit und Familie. Beltz, Weinheim, Basel, 1986.
- Bamberg, E. & Greif, S.: Stress: Bedrohung der Gesundheit oder subjektiver Begriff. In: Psychosozial, 1982, 1, 8-28.

- Baklien, B.: Organisasjonspyskologien. In: Nordisk Psykologi, 1983, Vol 35 (1), 1-13.
- Barker, R.G., & Gump, P.: Big School, small school. Stanford University Press, Stanford, 1964.
- Barker, R.G. & Wright, H.F.: Midwest and its children. Harper and Row, New York, 1955.
- Bauer, F.: Datenanalyse mit SPSS. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo, 1984.
- Bedeian, A.G., Armenakis, A.A. & Curran, S.M.: The relationship between role stress and job-related, interpersonal, and organizational climate factors. In: Journal of Social Psychology, 1981 (Apr), Vol 113 (2), 247-260.
- Beehr, T.A. & Newman, J.E.: Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review. In: Personnel Psychology, 1978 (Win), Vol 31 (4), 665-699.
- Berger, Chr.J. & Cummings, L.L.: Organizational structure, attitudes, and behaviors. In: STAW, B.M. (eds.): Research in organizational Behavior, Vol. I. Greenwich, Conn., 1979, 169-208.
- Bösel, R.: Streß. Hoffmann und Campe, Hamburg, 1978.
- Borcherding, H.U., Michallik-Herbein, W., Langosch, U. & Frieling, E.: Psychische Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz. In: Psychologie und Praxis, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1984, 28 (N.F. 2) (1), 11-15.
- Bortz, J.: Lehrbuch der Statistik. Für Sozialwissenschaftler. Korrigierter Nachdruck der ersten Auflage. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 1979.

- Brengelmann, J.C.: Streß und Streßtherapie: Erster Bericht über ein internationales Forschungsprojekt (STRESA). In: Brengelmann, J.C. (Hrsg.): Entwicklung der Verhaltenstherapie in der Praxis. Vorträge der 4. Verhaltenstherapiewoche, Gerhard Röttger Verlag, München, 1980, 7-34.
- Brengelmann, J.C.: Streß und Streßtherapie: Ein internationales Projekt. Vortrag für internationale Verhaltenstherapie in Alicante, Februar, 1981.
- Brengelmann, J.C., Kettler, L., Casper, S. & Müller, G.: Struktur und Korrelate subjektiver "Lebensmeisterung" und Aspekte der Lebensqualität bei psychosomatischen Patienten. In: Brengelmann, J.C. & Bühringer, G. (Hrsg.): Therapieforschung für die Praxis, 4, Gerhard Röttger Verlag, München, 1984, 139-161.
- Brengelmann, J.C. & Makkonen, M.: Korrelation von Familienfaktoren mit Stressreaktionen und Situationen. In: Brengelmann, J.C. (Hrsg.): Entwicklungen in der Verhaltenstherapie in der Praxis. Themen der 6. Verhaltenstherapiewoche 1981. Gerhard Röttger Verlag, München, 1981, 40-68.
- Brengelmann, J.C. & Michl, G.: Streß, Lebenserfolg und Persönlichkeit. In: Brengelmann & J.C., Bühriger, G. (Hrsg.): Therapieforschung für die Praxis 3. Themen der 9. Verhaltenstherapiewoche 1982; Gerhard Röttger Verlag, München, 1982, 221-239.
- Brengelmann, J.C., Müller, G., Maas, M. & Hohenberger, E.: Streßdiagnostik: Die interne und äußere Validität neuerer Streß-Skalen. In: Brengelmann, J.C. (Hrsg.): Entwicklungen in der Verhaltenstherapie in der Praxis. Gerhard Röttger Verlag, München, 1981, 69-90.
- Brengelmann, J.C., Reig, A. & Müller, G.: Persönlichkeit, Streß, Rauchverhalten; In: Suchtgefahren; 1984, 30, 65-75.
- Brengelmann, J.C.: Persönliche Effektivität und Lebensqualität. Strukturen der positiven Lebensgestaltung. Sonderdruck aus: Resch, A.: Psyche und Geist. Fühlen, Denken, Weisheit, Innsbruck, 1986.

- Brengelmann, J.C., Henrich, G. & Olszewski, H.: Streßreaktionen und -bewältigung von Individuen und Organisationen. In: Brengelmann, J.C. (Hrsg.), von Rosenstiel, L. & Bruns, G.: Verhaltensmanagement in Organisationen. Verhaltenseffektivität und Stress, Band 5, Peter Lang, Frankfurt/Main, Bern, New York, Paris, 1987, 78-103.
- Caplan, R.B., Cobb, S., French, J.R.R., Harrison, R. van & Pinneau, S.R.: Arbeit und Gesundheit. Stress und seine Auswirkungen bei verschiedenen Berufen. Huber, Bern, Stuttgart, Wien, 1982.
- Caplan, R.B., Cobb, J.R.P.Jr., French, R., van Harrison, R. & Pinneau, S.R.Jr.: Job demands and worker health. National Institute for Occupational Safety and Health, Washington D.C., 1975.
- Clauß, G. & Ebner, H. Grundlagen der Statistik. Deutsch, Thun, Frankfurt/M., 1979.
- Cobb, S.: Rollenbezogene Verantwortung: Die Differenzierung eines Konzepts. In: Frese, M., Greif, S. & Semmer, N. (Hrsg.): Industrielle Psychopathologie. Huber, Bern, Stuttgart, Wien, 1978.
- Conrad, P. & Sydow, Y.: Organisationsklima. Walter De Gruyter, Berlin, New York, 1984.
- Cooper, G.L.: Streßbewältigung : Person, Familie, Beruf. Urban & Schwarzenberg, München, Wien, Baltimore, 1981.
- Das, G.S.: Organizational determinants of anxiety based managerial stress. In: Vikalpa, 1982 (Jul-Sep), Vol 7 (3), 217-221.
- Domsch, M. & Gerpott, T.J.: Zum Problem der Bestimmung der Reliabilität von Organisationsklimamessungen. In: Psychologie und Praxis, 1986, 30 (3), 116-124.
- Doutriaux, F., Lebeaux, M.O. & Simon, M.: L' evaluation quantitative du climat de l' entreprise. In: Revue de Psychologie Appliquée, 1984, Vol 34 (2), 149-172.

- Downey, K., Hellriegel, D., Phelps, M. & Slocum, J.: Organizational climate and job satisfaction: a comparative analysis. In: JoBR; 1974, 2, 233-248.
- Drexler, J.A., Jr.: Organizational climate: its homogeneity within organizations. In: Journal of Applied Psychology, 1977, 62 (1), 38-42.
- Dunkel, H.: Mehrfachbelastungen am Arbeitsplatz und psychosoziale Gesundheit. Europäische Hochschulschriften VI, Vol 152, Peter Lang,, Frankfurt/M, Bern, New York, 1985.
- Faber, J.: Die Ersetzung aversiver Prognosen. Unveröff. Diss. am Fachbereich Erziehungswissenschaften der Freien Universität Berlin, 1980.
- Fahrenberg, J.: Eine statistische Analyse funktioneller Beschwerden. In: Zeitschrift für psychosomatische Medizin und Psychoanalyse, 1966, 12,78-85.
- Fahrenberg, J.: Die Freiburger Beschwerdeliste L. In: Zeitschrift für Klinische Psychologie, 1975, 4, 79-100.
- Falkenberg, T.: Organisationsklima und Familienklima. Beiträge zum Konzept des sozialen Klimas. Diplomarbeit. München, 1983.
- Ferris, G.R. & Gilmore,D.C.: The moderating role of work context in job desing research: A st of competing models. In: Academy of Management Journal, 1984 (Dec), Vol 27 (4), 885-892.
- Field, R.H.G. & Abelson, M.A.: Climate: A reconceptualization and proposed model. In: Human Relations, 1982, Vol 35 (3), 181-201.
- Forehand, G. & Gilmer, B.: On the interaction of persons and organizations. In: Tagiuri, R. & Litwin,G.H. (eds.): Organizational climate. Explorations of a concept. Harvard University, Boston, 1964, 63-82.
- Forster, W.: Das Konzept und die Dimensionen des Organisationsklimas. Diss., St. Gallen, 1978.

- French, J.R.P., Rodgers, W. & Cobb, S.: Adjustment als Person-Environment-Fit. In: Coelho, G.V., Hamburg, D.A. & Adams, J.E. (Hrsg.): Coping und Adaptation. Basic Books, New York, 1974.
- Frese, M.: Psychische Störungen bei Arbeitern, Otto Müller, Salzburg, 1977.
- Frese, M.: Grundlagen der Organisation. Wiesbaden, 1980.
- Frese, M. & Greif, S.: Humanisierung der Arbeit und Stresskontrolle. In: Frese, M., Greif, S. & Semmer, N. (Hrsg.): Industrielle Psychopathologie. Hans Huber, Bern, Stuttgart, Wie, 1978, 216-231.
- Frese, M.: Coping as a Moderator and Mediator between Stress at Work and Psychosomatic Complaints. In: Appley, M.H. & Trumbull, R.: Dynamics of Stress. Plenum, New York, London, 1986, 183-206.
- Friedman, M. & Rosenman, R.: The key cause - Type A behavior pattern. In: Monat, A. & Lazarus, R. (eds.): Stress and coping. New York, 1977, 203-212.
- Ganesan, V. & Tarachand, K.: Leader-member personality orientation and organizational climate. In: Indian Journal of Applied Psychology, 1982 (Jul), Vol 19 (2), 56-62.
- Gavin, J.F.: Organizational climate as a Function of Personal and Organizational Variables. In: Journal of Applied Psychology, 1975, Vol 60, 1, 135-139.
- Gavin, J.F. & Howe, J.G.: Psychological climate: Some theoretical and empirical considerations. In: Behavioral Science, 1975, 20, 228-240.
- Gebert, D.: Belastung und Beanspruchung in Organisationen. Ergebnisse der Stressforschung, Stuttgart, 1981.
- George, J. & Bishop, L.: Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics on organizational climate. In: Administrative Science Quarterly, 1971, 16, 467-475.

- Gericke, H.: Streß: Mehr als nur ein Modewort. In: Barmer Brücke; 1986, 3, 31.
- Glass, D.C. & Singer, J.E.: Urban stress: Experiments on noise and social stressors. Academic Press, New York, 1972.
- Glick, W.H.: Conceptualization and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. In: Academy of Management Review, 1985, Vol 10 (3), 601-616.
- Glick, W.H. & Roberts, K.H.: Hypothesized interdependence, assumed, independence. In: Academy of Management Review, 1984, 9, 772-735.
- Greif, S.: Gesundheit und Streß. Ein Bericht über Forschung am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehung, 1983,3 (1), 41-58.
- Greif, S.: Stress und Fehlbeanspruchung - systematik eines Forschungsgebietes. Institut für Psychologie der Freien Universität Berlin, unveröff. Vortrag, 1981.
- Greiner, L.E., Leitch, D.B. & Barnes, L.B.: The simple complexity of organizational climate in a government agency. In: Taguiri, R. & Litwin, G.H. (eds.): Organizational climate: Explorations of a concept. Boston, 1968, 191-221.
- Guerra, J., Reig, A. & Brengelmann, J.C.: Dimensionen der Persönlichkeit und des Streßverhaltens. In: Therapieforschung für die Praxis 3. Themen der 9. Verhaltenstherapiewoche 1982. Röttger Verlag, München, 1982, 241-261.
- Guion, R.M.: A note on organizational climate. In: Occupational Behavior & Human Performance, 1973, 9, 120-125.
- Hacker, W.: Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie. Schriften zur Arbeitspsychologie Nr. 20. Huber, Bern, Stuttgart, Wien, 1978.
- Hacker, W. & Richter, P.: Psychische Fehlbeanspruchung. Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Streß. In: Spezielle Arbeits- und Ingenieurpsychologie. Beispieldarstellungen. Band 2. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo, 1984.

- Hackman, J.R.: Tasks and task performance in research on stress. In: McGrath, J.E. (ed.): Social and psychological factors in stress. Holt, Rinehart & Winston, New York, 1970, 202-237.
- Halpin, A.W. & Croft, D.B.: The organizational climate of schools. U.S. Department of Health, Education and Welfare. Washington D.C., 1962.
- Hand, H.H., Richards, M.D. & Slocum, J.W.: Organizational climate and the effectiveness of a human relations training program. In: Academy of Management Journal, 1973, 16, 185-195.
- van Harrison, R.: Person-environment-fit and job stress. In: Cooper, C.L./Payne, R. (eds.): Stress at work. Wiley, Chichester u.a., 1978, 175-205.
- Heller, R.M., Guastello, J. & Alderman, M.: Convergent and discriminant Validity of psychological and objective indices of organizational climate. In: Psychological Reports, 1982 Vol 51, 183-195.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W., Jr.: Organizational climate: Measures, research, contingencies. In: Academy of Management Journal, 1974, 17 (2), 255-280.
- Hirsch, R.D.: Arbeitsbelastung und deren Bewältigung. Verlag N.Leudemann, München, 1983.
- Howe, J.G.: Group climate: An exploratory analysis for construct validity. In: Occupational Behavior & Human Performance, 1977, 19 (1), 106-125.
- Indik, B.P.: The scope of some suggestions toward a solution. In: People, groups and organizations, New York, 1968, 13-26.
- James, L.R.: Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. In: Journal of Applied Psychology, 1982, Vol 67 (2), 219-229.
- James, L.R. & Jones, A.P.: Organizational climate: A review of structural theory and research. In: Psychological Bulletin, 1974, 81 (2), 1096-1112.

- James, L.R. & Jones, A.P.: Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. In: Occupational Behavior & Human Performance, 1976, 16, 74-113.
- Johannesson, R.E.: Some problems in the measurement of organizational climate. In: Occupational Behavior & Human Performance, 1973, 118-144.
- Johnston, J.R. Jr.: Some personality correlates of the relationship between individuals and organizations. In: Journal of Applied Psychology, 59, 623-632. 1974,
- Jones, A.P. & James, L.R.: Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. In: Occupational Behavior & Human Performance, 1979, 23 (2), 1201-250.
- Joyce, W.F. & Slocum, J.: Climate Discrepancy: Refining the Concepts of psychological and organizational Climate. In: Human Relations, 1982, Vol 35 (11), 951-972.
- Joyce, W.F. & Slocum, J.: Climates in organizations. In: Kerr, ST. (ed.): Organizational behavior. Columbus, Ohio, 1979, 317-333.
- Kaczka, E. & Kirk, R.V.: Managerial Climate, Work Groups and Organizational Performance;. In: Administrative Science Quarterly, 1968, 12, 252-271.
- Kahn, R.L. & Quinn, R.P.: Role stress: A framework for analysis. In: McLain, A. (ed.): Occupational mental health. McNally, New York, 1970.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A.: Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. Wiley, New York, 1964.
- Kahn, R.L.: Konflikt, Ambiguität und Überforderung: Drei Elemente des Stress am Arbeitsplatz. In: Frese, M., Greif, S. & Semmer, N.: Industrielle Psychopathologie. Hans Huber, Bern, Stuttgart, Wien, 1978, 18-33.

- Kasl, S.V.: Epidemiological contributions to the study of work stress. In: Cooper, C.L. & Payne, R. (eds.): Stress at work. New York, Wiley, 1978, 3-48.
- Keenan, A. & McBrain, G.D.M.: Effects of Typ A behavior, intoleranz of ambiguity, and locus of control on the relationship between role stress and work-related outcomes. In: Journal of Occupational Psychology, 1979, 52, 277-285).
- Keenan, A. & Newton, T.J.: Frustration in organizations: Relationships to role stress, climate and psychological strain. In: Journal of Occupational Psychology, 1984, Vol 57, 57-65.
- Kempf, K.: Streßreaktionen und Stressbewältigung. Interne und externe Analyse eines Fragebogens (STRESA) anhand amerikanischer Studenten. Diplomarbeit, 1987.
- Kieser, A. & Kubicek, H.: Organisation. 2. Auflage. Berlin, New York, 1983.
- Kumar, P. & Bohra, C.: Job-satisfaction and perceived organizational climate. In: Indian Journal of Social Work, 1979 (Apr), Vol 40 (1), 23-26.
- Kraut, A.: The study of role conflicts and their relationships to job satisfaction, tension and performance. Univ. Michigan, 1965.
- LaFollette, W.R. & Sims, H.P.: Is satisfaction redundant mit organizational climate? In: Occupational Behavior & Human Performance, 1975, 13, 257-278.
- Lawler, E.E. III, Hall, D.T. & Oldham, G.R.: Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. In: Occupational Behavior & Human Performance, 1974, 11, (1), 139-155.
- Lazarus, R.S.: Psychological stress and the coping process. McGraw-Hill, New York, 1966.
- Lazarus, R.S., Opton, E.M., Nomikos, M.S. & Rankin, N.O.: The principle of short-circuiting of threat: Further evidence. In: J. Pers.; 1965, 33, 622-635.

- Levi, L.: Psychosoziale Reize, Psychologische Reaktionen und Krankheit. In: Nitsch, J.R. (Hrsg.): Stress. Hans Huber, Bern, Stuttgart, Wien, 1981, 188-212.
- Levi, L.: Stress and distress in response to psychological stimuli. Pergamon Press, Oxford, 1972.
- Lewin, K.: Field theory in social science. New York, 1951.
- Lienert, G.: Testaufbau und Testanalyse. Weinheim: Beltz, 1969
- Likert, R.: New patterns of management. New York, 1961.
- Likert, R.: The human organization, New York, 1967.
- Lippitt, R.: An experimental study of the effects of democratic and authoritarian group atmospheres. In: Iowa Stud. Child Welf, 1940,16, 45-195.
- Lippitt, R. & White, R.K.: The social climate of children's groups; in : Barker, R.E., Kounin, J.S. & Wright, H.F. (eds.): Child behavior and development. New York, 1943.
- Lippitt, R. & White, E.K.: An experimental study of leadership and group life. In: Maccoby, e.E., Newcomb, T.M. & Hartley, E.L. (eds.): Readings in social psychology. New York, 1958.
- Litwin, G.H. & Stringer jr., R.A.: Motivation and organizational climate. Haward University, Boston, 1968.
- Lössl, L.: Streß, insbesondere arbeitsbezogener Streß - Konzeptualisierungen und Forschungsergebnisse über Meßverfahren und Daten der neueren Literatur. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 37, 1983, 2, 69-76.
- Lester, D.: Perceived stress in police officers and believe in locus of control. In: Journal of General Psychology, 1982 (Jul), Vol 107 (1), 157-158.

- Lotz, G.: Stress, Bewältigung und soziale Kompetenz bei Schülern. Peter Lang, Frankfurt/Main, Bern, New York, Nancy, 1984.
- Lysonski, S.: A boundary theory investigation of the productmanager's role. In: Journal of Marketing, 1985 (Win), Vol 49 (1), 26-40.
- Mansfield, R.: Organizational climate: Can it be controlled? - An exploration of possibilities for improving the quality of working life. In: Duncan, K.D./Gruneberg, M.M./Wallis, D. (eds.): Changes in working life. new York, 1980, 295-309.
- Mansfield, R. & Payne, R.L.: Correlates of variance in perceptions of organizational climate. In: Pugh, D.S./Payne, R.L. (eds.): Organizational behavior in its context. The Aston Programme III. Westmead, 1977, 149-159.
- McDaniel, S.W., Futurell, C.M. & Parasaramen, A.: Social Power Bases of Marketing Executives: The Relationship with Organizational Climate. In: Journal of Business Research, 1985, Vol 13, 77-85.
- McGrath, J.E.: Social and psychological factors in stress. Holt, Rinehart & Winston, New York, 1970.
- McGrath, J.E.: Stress und Verhalten in Organisationen. In: Nitsch, J.R.: Stress. Huber, Bern, Stuttgart, Wien, 1981.
- Mead, G.H.: The social psychology of George Herbert Mead. Chicago, 1934, III.
- Miceli, M.P. & Near, J.P.: Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. In: Personnel Psychology, 1985, Vol 38, 525-544.
- Mossholder, K.W., Bedeian, A.G., Touliatos, J. & Barkman, J.A.: An examination of Intraoccupational Differences: Personality, Perceived Work Climate, and Outcomes Preferences. In: Journal of Vocational Behavior, 1985, Vol, 26, 164-176.

- Narayana, S. & Venkatachalam, R.: Perception of organizational climate. In: Perceptual and Motor Skills; 1982, Vol, 55, 15-18.
- Neuberger, O.: Messung der Arbeitszufriedenheit. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1974a.
- Neuberger, O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1974b.
- Neuberger, O.: Organisationsklima als Einstellung zur Organisation; in: Hoyos, C. Graf, Kroeber-Riel, W., Rosenstiel, von L. & Strümpel, B. (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie. Kösel-Verlag, München, 1980, 128-137.
- Neuberger, O.: Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeitssituation; in: Hoyos, C.Graf, Kroeber-Riel, W., Rosenstiel, von L. & Strümpel, B. (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie. Kösel-Verlag, München, 1980, 137-151.
- Nitsch, J.R. (Hrsg.): Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Huber, Bern, Stuttgart, Wien, 1981.
- Oesterreich, R.: Handlungsregulation und Kontrolle. Urban & Schwarzenberg, Psychologie Forschung, München, Wien, Baltimore, 1981.
- Paolillo, J.G.B.: R & D subsystem climate as a function of personal and organizational factors. In: Journal of Motor Skills, 1982, 19 (3), 327-334.
- Parker, D.F. & DeCotiis, T.A.: Organizational determinants of job stress. I: Organizational Behavior & Human Performance, 1983 (Oct) Vol 32 (2), 160-177.
- Payne, R.L. & Mansfield, R.: Relationships of perception of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. In: Administrative Science Quarterly, 1973, 18 515-526.

- Payne, R.L. & Mansfield, R.: Correlates of individual perceptions of organizational climate. In: Journal of Occupational Psychology, 1978, 51, 209-218.
- Payne, R.L. & Pheysey, D.C.: Stren's organizational climate index: A reconceptualization to business organizations. In: Occupational Behavior & Human Performance, 1971, 6, 77-98.
- Payne, R.L., Fineman, S. & Wall, T.D.: Organizational climate and job satisfaction - A conceptual syntheses. In: Occupational Behavior & Human Performance, 1976, 16, 45-62.
- Payne, R.L. & Pugh, D.S.: Organizational structure and climate. In: Dunnette, M.D. (ed.): Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, 1976, III, 1125-1173.
- Pelz, D. & Andrews, F.: Scientists in organizations: Productive climates for research and development. New York, 1966.
- Prichard, R.D. & Karasick, B.W.: The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. In: Organizational Human Performance, 1973, 9, 126-146.
- Reig, A., Guerra, J. & Brengelmann, J.C.: Die dimensionale Analyse des Stressverhaltens. In: Brengelmann, J.C. & Bühringer, G. (Hrsg.): Therapieforschung für die Praxis 3. Themen der 9. Verhaltenstherapiewoche 1982. Rötiger Verlag, München, 1982, 261-276.
- Revensdorf, D.: Lehrbuch der Faktorenanalyse. 1. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1976.
- Roger, E., Miles, W.G. & Biggs, W.D.: The factor replicability of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: An inter- and intra-organizational assessment. In: Journal of Management, 1980 (Spr), Vol 6 (1), 65-78.

- Rosemnam, R.H., Friedman, M., Strauss, R., Jenkins, C.D., Zyzanski, S.J. & Wurm, M.: Coronary heart disease in the Western Collaborative Group Study: A follow up-experience of 4 1/2 years. In: J.chron. Dis; 1970,23, 173-190.
- Rosenstiel, L.v.: Grundlagen der Organisationspsychologie. Pöschel, Stuttgart, 1980.
- Rosenstiel, L. von, Falkenberg, T., Hehn, W., Henschel, E. & Irmgard, W.: Betriebsklima heute. 2. Auflage, Schadel GmbH, Bamberg, 1983.
- Rotter, J.B.: Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In: Psychol. Monogr., 1966, 80, 1-28.
- Saalfeld, G.: Messung und Klassifikation gestörter Verhaltensweisen bei ängstlichen Patienten und deren therapeutische Korrelate. Diss. Osnabrück, 1980.
- Schnake, M.E.: An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. In: Personnel Psychology; 1983 (Win), Vol 36 (4), 796-807.
- Schneider, B. & Bartlett, C.J.: Individual differences in organizational climate. II: Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix; In: Personnel Psychology, 1970, 23, 493-512.
- Schneider, B. & Hall, D.T.: Towards specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. In: Journal of Applied Psychology, 1972, Vol50 (6), 447-455.
- Schneider, B. & Reichers, A.E.: On the ethiology of climates. In: Personnel Psychology, 1983, 36, 19-39.
- Schneider, B. & Snyder, R.A.: Some relationships between job satisfaction and organizational climate. In: Journal of Applied Psychology, 1975, 60 (3), 318-328.

- Schönpflug, W.: Regulation und Fehlregulation im Verhalten. 1. Verhaltensstruktur, Effizienz und Belastung - theoretische Grundlagen eines Untersuchungsprogramms; in: Psychologische Beiträge; 1979, 21, 174-202.
- Schulz, P.: Regulation und Fehlregulation im Verhalten. 2. Stress durch Fehlregulation. In: Psychologische Beiträge. 1979, 21, 597-621
- Schwendner, R. W.: Erfolgsorientierung, soziale Kompetenz und Streßreaktionen. Eine empirische Studie zum Streß- und Copingverhalten von gesunden und somatisch erkrankten Personen. Dissertation. München, 1986.
- Schwarzer, R.: Streß, Angst und Hilflosigkeit - Die Bedeutung von Kognition und Emotionen bei der Regulation von Belastungssituationen. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1981.
- Selye, H.: Streß beherrscht unser Leben. Econ, Düsseldorf, 1957.
- Seligman, M.E.P.: Helplessness. On depression, developement and death. Freeman, San Francisco, 1975.
- Sekaran, U.: Are US organizational concepts and measures transferable to another culture? An empirical investigation. In: Academy of Management Journal, 1981, 24 (2), 409-417.
- Semmer, N.: Streßbezogene Tätigkeitsanalyse. Beltz Verlag, Weinheim, Basel, 1984.
- Sharma, B.R.: Organizational climate and employer-employee relations in India. In: Abhigyan, 1983 (Spr), 45-59.
- Sharma, B.R. & Warriar, S.K.: Organizational determinants of employer- employee relations in an Indian factory: Bharat steel works. In: Indian Journal of Social Work, 1982 (Oct), Vol 43 (3), 261-272.
- Siegel, S.: Nichtparametrische statistische Methode. Fachbuchhandlung für Psychologie. Verlagsabteilung, Frankfurt/Main, 1976.

- Siegrist, J.: Stress und koronare Herzkrankheiten. In: Psychosozial, 1982, 1, 29-39.
- Solomon, E.: Private and public sector managers: An empirical investigation of job characteristics and organizational climate. In: Journal of Applied Psychology.; 1986 (May), Vol 71 (2), 247-259.
- Srivastava, S.K. & Pratap, S.: Perception of job satisfaction and organizational climate;. In: Perspectives in Psychological Researches, 1984 (Apr), Vol 7 (1), 41-43.
- Staehle, W.: Management - eine verhaltenswissenschaftliche Einführung. 2. Auflage, München, 1985.
- Taguiri, R. & Litwin, G.H. (eds.): Organizational climate. Explorations of a concept. Harvard University Boston, Mass., 1968.
- Tyagi, P.K.: Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation. In: Journal of Marketing Research, 1982 (May), Vol (19), 240-254.
- Udris, J.: Ist Arbeit noch länger zentrales Lebensinteresse? In: Psychosozial, 1979, 2 (2), 100-120.
- Udris, J.: Soziale Unterstützung: Hilfe gegen Stress? In: Psychosozial, 1982, 1, 78-91.
- Udris, J.: Stress in arbeitspsychologischer Sicht. In: Nitsch, J.R. (Hrsg.): Stress. Huber, Bern Stuttgart, Wien, 1981.
- Volpert, W.: Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung. Pahl-Rugenstein, Köln, 1974.
- Wall, T.D./Clegg, C.W.: Individual strain and organizational functioning. In: British Journal of Clinical Psychology, 1981 (Jun), Vol 20 (2), 136-136.

Weinert, A.: Lehrbuch der Organisationspsychologie. München, 1981.

Wichmann, U.: Streßforschung: Konzepte in einem interdisziplinären Problemfeld. In: Bösel, R. (Hrsg.): Streß, Hoffmann & Campe, Hamburg, 1978.

Wimmer, P.: der "Life-Event"-Ansatz: Lebensverändernde Ereignisse als Stress-Auslöser. In: Psychosozial, 1982, 1, 40-54.

Wimmer, P. & Neuberger, O.: Das Organisationsklima im Lichte kooperativen und konkurrierenden Verhaltens. In: Grunwald, W. & Lilge, H.-G.: Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Paul Haupt, Bern, Stuttgart, 1982.

Wiswede, G.: Betriebsklima. In: Beckerath, P.G.v., Sauermann, P. & Wiswede, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und -soziologie. Stuttgart, 1981, 110-113.

Ylä-Anttila, L.: On the measurement of organizational structure and the relationship between organizational climate and measures of structure. Paper presented at the EGOS seminar on "structure and process", Sannäs, 1980.

Zaleznik, A., Kets de Vries, M.F. & Howard, J.: Stress reactions in organizations: Syndromes, causes and consequences. In: Behavioral Science, 1977, (May), Vol 22 (3), 151-162.

Zerssen, v. D.: Die Beschwerdenliste (B-L). Beltz, Weinheim, 1976.

Zerssen, v. D.: Die Beschwerdeliste als Test. In: Therapiewoche, 1971, 21, 1908-1920.

11. ANHANG

In unserer Gruppe ...	gar nicht	ein wenig	stimm weit- gehend	voll- kommen
1. ... sind die Möglichkeiten, beruflich weiterzukommen, gut.	☐	☒	☐	☐
2. ... werden Unstimmigkeiten in ruhigem Ton besprochen.	☐	☐	☐	☐
3. ... sind gesellige Veranstaltungen des Betriebes sehr beliebt.	☐	☐	☐	☐
4. ... ist der Tagesablauf sehr genau festgelegt.	☐	☐	☐	☐
5. ... wird der Arbeitsalltag zu sehr gestört.	☐	☐	☐	☐
6. ... sprechen wir viel über einen höheren Lebensstandard.	☐	☐	☐	☐
7. ... haben wir die Möglichkeit zur Mitentscheidung.	☐	☐	☐	☐
8. ... identifizieren wir uns mit den Zielen unseres Betriebes.	☐	☐	☐	☐
9. ... gibt es für besondere Leistungen Sondervergütungen.	☐	☐	☐	☐
10. ... hat jeder genügend Möglichkeiten, seine Fähigkeiten zu nutzen.	☐	☐	☐	☐
11. ... wird die Einhaltung der Regeln kontrolliert.	☐	☐	☐	☐
12. ... bestimmen wir unseren Arbeitsschwerpunkt selbst.	☐	☐	☐	☐
13. ... identifizieren wir uns mit der Verantwortung, die jeder bei der Arbeit tragen muß.	☐	☐	☐	☐
14. ... nehmen viele an den Freizeitveranstaltungen des Betriebes teil.	☐	☐	☐	☐
15. ... sind die Pflichten des Einzelnen genau zugeteilt.	☐	☐	☐	☐

In unserer Gruppe ...	gar nicht	ein wenig	stimm weit- gehend	voll- kommen
16. ... beunruhigt die Frage, wie es weitergehen soll.	☐	☐	☐	☐
17. ... werden uns neue Maßnahmen frühzeitig vorgestellt.	☐	☐	☐	☐
18. ... wird auf Weiterbildung großer Wert gelegt.	☐	☐	☐	☐
19. ... können wir bei der Arbeitsplanung aktiv mitwirken.	☐	☐	☐	☐
20. ... wird darauf geachtet, daß Vorschriften befolgt werden.	☐	☐	☐	☐
21. ... sind wir über alle Planungen der Organisation ausreichend informiert.	☐	☐	☐	☐
22. ... können wir unsere Arbeitsfähigkeiten frei entfalten.	☐	☐	☐	☐
23. ... nehmen die Kollegen Anteil an der Lage des anderen.	☐	☐	☐	☐
24. ... gibt es aus Zeitmangel kaum eine Erholungspause.	☐	☐	☐	☐
25. ... arbeiten wir sehr hart.	☐	☐	☐	☐
26. ... müssen Vorschriften sorgfältig befolgt werden.	☐	☐	☐	☐
27. ... findet jeder Mitarbeiter ein offenes Ohr.	☐	☐	☐	☐
28. ... werden Unstimmigkeiten offen besprochen.	☐	☐	☐	☐
29. ... wird viel gestritten.	☐	☐	☐	☐
30. ... arbeiten wir mehr als andere Gruppen.	☐	☐	☐	☐
31. ... werden Vorschriften auch tatsächlich eingehalten.	☐	☐	☐	☐
32. ... werden auch unterschiedliche Meinungen in der Arbeitsgestaltung akzeptiert.	☐	☐	☐	☐
33. ... muß häufig unter Zeitdruck gearbeitet werden.	☐	☐	☐	☐
34. ... gibt es manchmal eine regelrechte Hetze.	☐	☐	☐	☐

In unserer Gruppe ...

stimmt
gar nicht
ein wenig
voll-
kommen

35. ... bringt jeder Tag zuviel Trubel mit sich. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 40
36. ... erfahren wir rechtzeitig von Veränderungen in bezug auf unsere Arbeit. ☐ ☐ ☐ ☐
37. ... bestimmen wir den Dienstplan aktiv mit. ☐ ☐ ☐ ☐
38. ... identifizieren wir uns mit unserem Beruf. ☐ ☐ ☐ ☐
39. ... sind wir bei Streitigkeiten kompromißbereit. ☐ ☐ ☐ ☐
40. ... wird genau festgelegt, was zu tun ist oder nicht. ☐ ☐ ☐ ☐
41. ... geht es manchmal drunter und drüber. ☐ ☐ ☐ ☐
42. ... wird über alles ganz offen gesprochen. ☐ ☐ ☐ ☐
43. ... ist die Einstellung zur Leistung durchweg positiv. ☐ ☐ ☐ ☐
44. ... diskutieren wir häufig, wie wir zu mehr Geld kommen. ☐ ☐ ☐ ☐
45. ... werden wir über betriebliche Angelegenheiten stets gut informiert. ☐ ☐ ☐ ☐
46. ... beeinflussen wir unseren Arbeitsablauf selbst. ☐ ☐ ☐ ☐
47. ... identifizieren wir uns mit unserem Vorgesetzten und seinen Anweisungen. ☐ ☐ ☐ ☐
48. ... gibt es immer Gelegenheit, seine Probleme zu besprechen. ☐ ☐ ☐ ☐
49. ... überlegen wir gemeinsam, wie wir Reibungspunkte ausschalten können. ☐ ☐ ☐ ☐
50. ... werden Ausflüge, Bälle, Festessen gemeinsam organisiert. ☐ ☐ ☐ ☐
51. ... ist die Stimmung oft gereizt. ☐ ☐ ☐ ☐
52. ... sagen wir auch, was uns nicht gefällt. ☐ ☐ ☐ ☐
53. ... herrscht Furcht vor Arbeitslosigkeit. ☐ ☐ ☐ ☐ 58

In unserer Gruppe ...

stimmt
gar nicht
ein wenig
voll-
kommen

54. ... gibt es Befürchtungen hinsichtlich der Sicherheit des Arbeitsplatzes. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 59
55. ... identifizieren wir uns mit den Zielen unserer Arbeit. ☐ ☐ ☐ ☐
56. ... verdanken wir eine erfolgreiche Arbeitsorganisation uns selbst. ☐ ☐ ☐ ☐
57. ... wird jeder für seine Arbeit angemessen bezahlt. ☐ ☐ ☐ ☐
58. ... wird an den bestehenden Regeln strikt festgehalten. ☐ ☐ ☐ ☐
59. ... wird die Eigenständigkeit eines jeden gefordert. ☐ ☐ ☐ ☐
60. ... feiern wir häufiger. ☐ ☐ ☐ ☐
61. ... nehmen wir es mit der Ordnung sehr genau. ☐ ☐ ☐ ☐
62. ... gibt es häufig Konflikte. ☐ ☐ ☐ ☐
63. ... können wir auch über unangenehme Dinge sprechen. ☐ ☐ ☐ ☐
64. ... reden wir ständig davon, was wir uns anschaffen möchten. ☐ ☐ ☐ ☐
65. ... herrschen regelrechte Existenzprobleme. ☐ ☐ ☐ ☐
66. ... bleiben wir bei Auseinandersetzungen sachlich. ☐ ☐ ☐ ☐
67. ... gibt es viele Schwierigkeiten. ☐ ☐ ☐ ☐
68. ... ist für Gespräche viel zu wenig Zeit. ☐ ☐ ☐ ☐
69. ... können wir alle Dinge beim Namen nennen. ☐ ☐ ☐ ☐
70. ... setzen wir alles daran, um uns finanziell zu verbessern. ☐ ☐ ☐ ☐
71. ... erzeugen Nachrichten zur Arbeitssituation neue Sorgen. ☐ ☐ ☐ ☐
72. ... bestimmen wir die Einteilung unserer Arbeit selbst. ☐ ☐ ☐ ☐ 77

nie selten manch- sehr
mal häufig häufig

In unserer Gruppe ...	gar nicht wenig	ein wenig	stimm t	gar ein weit- gehend	voll kommen	Fragen zur Lebensqualität (LQ)
73. ... sind wir besonders tüchtig.	☐	☐	☐	☐	☐	1. Wie häufig haben Sie sich im letzten Jahr ängstlich gefühlt
74. ... hätten wir mehr Zeit dringend nötig.	☐	☐	☐	☐	☐	- im Beruf
75. ... gibt es auch für die Zukunft berufliche Sicherheiten.	☐	☐	☐	☐	☐	- in der Familie
76. ... treffen wir uns auch nach der Arbeit öfter.	☐	☐	☐	☐	☐	- bei anderen Aktivitäten
77. ... herrscht ständig Unruhe.	☐	☐	☐	☐	☐	2. Wie häufig haben Sie sich im letzten Jahr belastet gefühlt
78. ... bedeuten Leistung und Erfolgsstreben sehr viel.	☐	☐	☐	☐	☐	- im Beruf
79. ... sieht die Zukunft beunruhigend aus.	☐	☐	☐	☐	☐	- in der Familie
80. ... wird sehr viel über Geld gesprochen.	☐	☐	☐	☐	☐	- bei anderen Aktivitäten
81. ... geht vieles durcheinander.	☐	☐	☐	☐	☐	3. Wie häufig haben Sie sich im letzten Jahr eingeschränkt gefühlt
82. ... redet jeder frei von der Leber weg.	☐	☐	☐	☐	☐	- im Beruf
83. ... kommt es öfter zu Spannungen.	☐	☐	☐	☐	☐	- in der Familie
84. ... kann man sich bei Schwierigkeiten auf die Kollegen verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐	- bei anderen Aktivitäten
85. ... nehmen wir an der Lage des anderen Anteil.	☐	☐	☐	☐	☐	4. Wie häufig haben Sie sich im letzten Jahr einsatzfähig gefühlt
86. ... gibt es viele unnötige Unterbrechungen.	☐	☐	☐	☐	☐	- im Beruf
						- in der Familie
						- bei anderen Aktivitäten
						5. Wie häufig haben Sie sich im letzten Jahr glücklich gefühlt
						- im Beruf
						- in der Familie
						- bei anderen Aktivitäten
						6. Wie häufig haben Sie sich im letzten Jahr freudlos gefühlt
						- im Beruf
						- in der Familie
						- bei anderen Aktivitäten
						7. Wie häufig haben Sie sich im letzten Jahr freudvoll gefühlt
						- im Beruf
						- in der Familie
						- bei anderen Aktivitäten
						8. Wie häufig haben Sie sich im letzten Jahr freudvoll gefühlt
						- im Beruf
						- in der Familie
						- bei anderen Aktivitäten

☐	☐	☐	☐	☐	☐	1	2	3	4	5	
☐	☐	☐	☐	☐	☐						17-19
☐	☐	☐	☐	☐	☐						20-22
☐	☐	☐	☐	☐	☐						23-25
☐	☐	☐	☐	☐	☐						26-28
☐	☐	☐	☐	☐	☐						29-31
☐	☐	☐	☐	☐	☐						32-34
☐	☐	☐	☐	☐	☐						35-37
☐	☐	☐	☐	☐	☐						38-40

Fragen zur Lebenszufriedenheit

Wir würden nun gerne wissen, wie zufrieden Sie mit Ihrem Leben insgesamt und mit einzelnen Lebensbereichen sind.

	gar nicht ein wenig weitgehend vollkommen zufrieden zufrieden zufrieden zufrieden			
1. Mit meinem Leben bin ich im allgemeinen im großen und ganzen	☐	☐	☐	☐ 41
2. Mit meiner Gesundheit bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
3. Mit meinem Beruf bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
4. Mit meiner beruflichen Sicherheit bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
5. Mit meinem Lebensstandard bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
6. Mit meinen Arbeitsbedingungen bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
7. Mit meiner Freizeitgestaltung bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
8. Mit meinem Freundes- und Bekannten- kreis bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
9. Mit dem Zusammenleben in meiner Familie bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
10. Mit der Entwicklung meines Kindes/ meiner Kinder bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
11. Mit der Beziehung zu meinem Partner/ bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
12. Mit meinem Sexualleben bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
13. Mit meiner Beliebtheit bei anderen bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
14. Mit meiner Selbstachtung bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐
15. Mit der politischen Situation bin ich im allgemeinen	☐	☐	☐	☐ 55

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit folgende Feststellungen auf Sie
zutreffen:

	gar ein weit- voll- nicht wenig gehend kommen stimm			
1. Mein Leben wird meist von äußeren Umständen bestimmt	☐	☐	☐	☐ 56
2. Ich habe die Entscheidungen meines Lebens stets selbst getroffen	☐	☐	☐	☐
3. Mein Leben wird zu sehr von äußeren Mächten bestimmt	☐	☐	☐	☐
4. Ich habe wenig Einfluß auf die Ge- staltung meines Lebens gehabt	☐	☐	☐	☐
5. Ich habe die meisten Lebenssituationen fest in meiner Hand	☐	☐	☐	☐
6. Mein Leben wird mehr von außen als von mir selbst gesteuert	☐	☐	☐	☐
7. Glück und Unglück hängen von meinen eigenen Entscheidungen ab	☐	☐	☐	☐
8. Ich meistere die auftretenden Lebens- probleme selbst	☐	☐	☐	☐
9. Keiner kann mir so gut helfen wie ich es selbst kann	☐	☐	☐	☐
10. Mein Leben wird von starken äußeren Einflüssen gelenkt	☐	☐	☐	☐
11. Ich lasse mich in der Verwirklichung meines Lebens nicht von außen beeinflussen	☐	☐	☐	☐
12. Ich schreibe die Entwicklung meines Lebens mir selbst zu	☐	☐	☐	☐
13. Andere Leute haben mehr Einfluß auf mein Leben als ich selbst	☐	☐	☐	☐
14. Ich kann als Einzelner mein Leben nicht selbst bestimmen	☐	☐	☐	☐
15. Ich habe mein Leben viel weniger unter Kontrolle, als ich möchte	☐	☐	☐	☐
16. Was in meinem Leben passiert, wird stets nur von mir selbst entschieden	☐	☐	☐	☐
17. Die meisten Entscheidungen meines Lebens werden von anderen getroffen	☐	☐	☐	☐
18. Ich habe soviel Einfluß auf mein Leben wie ich brauche	☐	☐	☐	☐
19. Andere Leute helfen mir meistens bei der Lösung meiner Lebensprobleme	☐	☐	☐	☐
20. Ich lasse mich nicht von äußeren Gewalten lenken	☐	☐	☐	☐ 75

Fragen zum Lebensstil

keine wenig mittel viel sehr viel

12345

1. Wieviel eigene Initiative können Sie in Ihrem Leben entfalten? 76
2. Wieviel Freiheit haben Sie in Ihrem Leben? 76
3. Wieviel eigene Initiative können Sie in Ihrem Beruf entfalten? 79
4. Wieviel Freiheit haben Sie in Ihrem Beruf? 79

5. Wie groß war Ihre Belastung in der letzten Zeit im

allgemeinen? (Bitte nur eine Antwort ankreuzen!)

Ich war nicht belastet. Ich fühlte mich weder im Beruf noch im Privatleben belastet.

Ich war etwas belastet. Die an mich gestellten

Anforderungen im Beruf und im Privatleben empfand ich als leicht belastend. Ich war aber dennoch

die meiste Zeit ruhig und entspannt

- ich war mittelmäßig belastet. Es gab immer wieder belastende Situationen, in denen ich innerlich angespannt war 3
- ich war ziemlich stark belastet. Leistungs- und Problemsituationen belasteten mich derart, daß ich starke Spannungen spürte, die mich erheblich störten 4
- ich war sehr stark belastet. Ich empfand die Belastung so stark, daß ich nicht mehr ausspannen konnte und oft völlig erschöpft war 5
6. Wie groß war Ihre Angst in der letzten Zeit im allgemeinen? (Bitte nur eine Antwort ankreuzen!)
- ich fühle mich nicht ängstlich. Ich war auch in unangenehmen Situationen frei von Angst und Befürchtungen 1
- ich war etwas ängstlich. In unangenehmen Situationen blieb ich meist ruhig 2
- ich war mittelmäßig ängstlich. Beunruhigende Situationen lösten in mir Angst aus 3
- ich war ziemlich stark ängstlich. Meine Ängste und Befürchtungen waren so stark, daß ich sie als störend empfand 4
- ich war sehr stark ängstlich. Ich litt unter Angstgefühlen, die mein Leben wesentlich beeinträchtigten und kam zu ertragen waren 5

Werkstoff (Typ A)

- bitte vollständig beantworten -

stiment

gar
nich

enig gehend

enig gehend

enig gehend

1. Ich mache die Arbeit lieber selbst, wenn andere zu langsam sind.
2. Ich trage ziemlich schwer an meiner Verantwortung.
3. Manche Lebensaufgaben balasten mich schwer.
4. Die Belastung regt mich auf.
5. Ich bin sehr ehrgeizig.
6. Wenn jemand in Rede oder Tat nicht vorankommt, unterbreche ich ihn und helfe nach.
7. Es ärgert mich, wenn faule Leute die Arbeit verzögern.
8. Ich habe häufig das Gefühl, daß die Zeit drängt.
9. Ich bin in der Arbeit genauer als andere.
10. Ich bin immer in Eile, wenn ich Dinge erledigen muß.
11. Ich schaffe mehr als andere Leute (bei vergleichbaren Dingen).
12. Ich bin angespannt, wenn ich mehrere Sachen zur selben Zeit tun muß.

80

Fragen zur Gesundheit

Wie oft nehmen Sie im letzten Jahr folgende Medikamente ein?
(Bitte bei jedem Medikament die zutreffende Antwort ankreuzen)

	1	2	gelegentlich	3	4	einmal täglich	5	mehrmals täglich
Beruhigungsmittel								
Schlafmittel								
Schmerzmittel								
anregende Medikamente								
Abführmittel								
Herz- und Kreislaufmittel								
sonstige								

19

25

Wie sehr leiden Sie an folgenden Beschwerden?

	1	2	3	4	5
Herzbeschwerden					
Kreislaufbeschwerden					
Bluthochdruck					
zu niedriger Blutdruck					
allgemeiner Erschöpfungszustand					
nervöse Überlastung					
Angstzustände					
Magen-, Darmbeschwerden					
Leber-, Gallenerkrankung					
Rheuma, Gelenkbeschwerden					
Asthma, Bronchitis					
Übergewicht					
Zuckerkrankheit					
Nieren-, Blasenleiden					
Migräne					
Kreuz-, Rückenschmerzen					
Beschwerden nach einer Operation					
ganz allgemeine Beschwerden					

26

43

Nun einige Angaben zur Person:

Alter:Jahre 44-45Geschlecht: männlich 1
weiblich 2 46Religionszugehörigkeit:
katholisch 1
evangelisch 2
andere 3
keine 4 47Familienstand:
ledig 1
verheiratet 2
geschieden/getrennt 3
verwitwet 4
nichteheliche Lebensgemeinschaft 5 48Ist Ihr (Ehe-)Partner berufstätig?
ganztags 1
halbtags 2
gelegentlich 3
nein 4 49Sind minderjährige Kinder im Haushalt?
ja 1 nein 2 50Schulausbildung:
Hauptschule 1
Realschule/mittlere Reife 2
Gymnasium 3
Fachhochschule 4
Universität 5
andere Ausbildung 4 52

Berufsausbildung:

ungelernt 1
angelernt 2
abgeschlossene Lehre 3
andere Ausbildung 4 52Dienstjahre: 53-54Produktion 1
Verwaltung 2
Versand 3
Verkauf 4
Vertrieb 5

55

Position:

Arbeiter 1
Vorarbeiter 2
Meister 3
Angestellter 4
Abteilungsleiter 5
Unternehmensleitung 6 55

Mitarbeiter:

Mit wieviel Personen haben Sie während Ihrer Arbeit regelmäßig zu tun?
Ich arbeite alleine 1
unter 5 Personen 2
6 - 10 Personen 3
über 10 Personen 4 57

Tab. 1 : Faktorenanalyse der Klima-Items

Ladungen Varimax (Willbr.) rotiert
 Ladungen > .40

Faktor	Eigenwert	Kum. (in %)	Gesamt (in %)	Alpha-Werte
1	14,119	19,847	19,847	.95***
2	6,98	29,658	9,811	.89***
3	5,949	38,022	8,363	.92***
4	5,267	45,425	7,403	.92***
5	5	52,454	7,029	.86***
6	4,036	58,127	5,674	.82***
7	3,634	63,235	5,108	.81***
8	2,952	67,385	4,15	.85***
9	2,937	71,513	4,128	.76***
10	2,74	75,364	3,851	.73***
11	2,219	78,484	3,119	.50***
12	1,827	81,052	2,569	.62***
13	1,678	83,411	2,359	.48***

Tab. 36: Zuordnung der Klima-Items zu den primären Klima-Faktoren

Faktor 1: Offenheit

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
47	... wird über alles gesprochen
80	... können wir alle Dinge beim Namen nennen
32	... werden Unstimmigkeiten offen besprochen
98	... redet jeder frei von der Leber weg
34	... können wir über alles diskutieren
55	... überlegen wir gemeinsam, wie wir Reibungspunkte ausschalten können
90	... schaffen wir Mißverständnisse durch Aussprachen aus der Welt
31	... findet jeder Mitarbeiter ein offenes Ohr
72	... können wir auch über unangenehme Dinge sprechen
54	... gibt es immer Gelegenheit, seine Probleme zu besprechen
100	... kann man sich bei Schwierigkeiten auf die Kollegen verlassen
37	... werden auch unterschiedliche Meinungen in der Arbeitsgestaltung akzeptiert
101	... nehmen wir an der Lage des anderen Anteil
26	... nehmen die Kollegen Anteil an der Lage des anderen
49	... läßt jeder den anderen seinen Standpunkt ausreden
56	... werden eigene Vorschläge beachtet
3	... werden Unstimmigkeiten in ruhigem Ton besprochen
68	... wird die Eigenständigkeit eines jeden gefördert
2	... wird jeder ermutigt, seinen eigenen Arbeitsvorschlägen zu folgen
61	... sagen wir auch, was uns nicht gefällt
42	... bestimmen wir den Dienstplan aktiv mit
25	... können wir unsere Arbeitsfähigkeiten frei entfalten
77	... bleiben wir bei Auseinandersetzungen sachlich
11	... hat jeder genügend Möglichkeiten seine Fähigkeiten zu nutzen
48	... ist die Einstellung zur Leistung durchweg positiv
21	... wird auf Weiterbildung großer Wert gelegt
1	... sind die Möglichkeiten, beruflich weiterzukommen, gut

Tab. 35: Interkorrelationen der sekundären Dimensionen organisationalen Klimas

	Positives Klima
Positives Klima	
Leistungsstressklima	-.32***
Geselligkeit	.29***
Sicherheit	

Signifikanzniveau: ***: 0.001

Tab. 37: Zuordnung der Items zu den primären Klima-Dimensionen

Faktor 2: Zeitdruck

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
38	... muß häufig unter Zeitdruck gearbeitet werden
39	... gibt es manchmal eine regelrechte Hetze
87	... hätten wir mehr Zeit dringend nötig
40	... bringt jeder Tag zuviel Trubel mit sich
93	... sind die Tage mit Arbeit überfüllt
28	... arbeiten wir sehr hart
46	... geht es manchmal drunter und drüber
79	... ist für Gespräche viel zu wenig Zeit
35	... arbeiten wir mehr als andere Gruppen
6	... wird der Arbeitsalltag zu sehr gestört
27	... gibt es aus Zeitmangel kaum eine Erholungspause

Faktor 3: Information

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
20	... werden uns neue Maßnahmen frühzeitig vorgestellt
51	... werden wir über betriebliche Angelegenheiten stets gut informiert
24	... sind wir über alle Planungen der Organisation ausreichend informiert
8	... informiert uns die Betriebsleitung über zukünftige Veränderungen
41	... erfahren wir rechtzeitig von Veränderungen in bezug auf unsere Arbeit
85	... ist der Informationsfluß gut
22	... können wir bei der Arbeit aktiv mitwirken

Tab. 38: Zuordnung der Items zu den primären Klima-Dimensionen

Faktor 4: Konflikt

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
78	... gibt es viele Schwierigkeiten
99	... kommt es öfter zu Spannungen
71	... gibt es häufig Konflikte
17	... gibt es viel Ärger
97	... geht vieles durcheinander
94	... herrscht ständig Unruhe
59	... ist die Stimmung oft gereizt
33	... wird viel gestritten

Faktor 5: Vorschriften

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
23	... wird darauf geachtet, daß Vorschriften befolgt werden
30	... müssen Vorschriften sorgfältig befolgt werden
45	... wird genau festgelegt, was zu tun ist oder nicht
36	... werden Vorschriften auch tatsächlich eingehalten
67	... wird an den bestehenden Regeln strikt festgehalten
12	... wird die Einhaltung der Regeln kontrolliert
16	... sind die Pflichten des Einzelnen genau zugeteilt
88	... ist Pünktlichkeit oberstes Gebot
70	... nehmen wir es mit der Ordnung sehr genau
60	... herrscht ein strenger Arbeitsablauf
5	... ist der Tagesablauf genau festgelegt

Tab. 39: Zuordnung der Items zu den primären Klima-Dimensionen

Faktor 6: Besitzstreben

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
96	... wird sehr viel über Geld gesprochen
50	... diskutieren wir häufig, wie wir zu mehr Geld kommen
7	... sprechen wir viel über einen höheren Lebensstandard
73	... reden wir ständig davon, was wir uns anschaffen möchten
82	... setzen wir alles dran, um uns finanziell zu verbessern
18	... bemüht sich jeder, seinen Besitz zu vermehren

Faktor 7: Selbstbestimmung

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
84	... bestimmen wir die Einteilung unserer Arbeit selbst
52	... beeinflussen wir unseren Arbeitsablauf selbst
13	... bestimmen wir unseren Arbeitsschwerpunkt selbst
75	... lösen wir Arbeitsprobleme aus eigener Kraft
65	... verdanken wir eine erfolgreiche Arbeitsorganisation uns selbst

Faktor 8: Identifikation

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
43	...identifizieren wir uns mit unserem Beruf
64	... identifizieren wir uns mit den Zielen unserer Arbeit
9	... identifizieren wir uns mit den Zielen unseres Betriebes
14	... identifizieren wir uns mit der Verantwortung, die jeder bei der Arbeit tragen muß

Tab. 40: Zuordnung der Klima-Items zu den primären Klima-Faktoren

Faktor 9: Vergütung

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
57	... sind die sozialen Leistungen großzügig bemessen
76	... sorgt der Arbeitgeber für alle Kollegen
66	... wird jeder für seine Arbeit angemessen bezahlt
10	... gibt es für besondere Leistungen Sondervergütungen

Faktor 10: Unsicherheit des Arbeitsplatzes

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
63	... gibt es Befürchtungen hinsichtlich der Sicherheit des Arbeitsplatzes
62	... herrscht Furcht vor Arbeitslosigkeit
91	... gibt es auch für die Zukunft berufliche Sicherheiten
83	... erzeugen Nachrichten zur Arbeitssituation neue Sorgen

Faktor 11: Tüchtigkeit

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
95	... bedeuten Leistung und Erfolgsstreben sehr viel
86	... sind wir besonders tüchtig

Tab. 41: Zuordnung der Klima-Items zu den primären Klima-Faktoren

Faktor 12: Geselligkeit (innerhalb des Betriebes)

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
15	... nehmen viele an den Freizeitveranstaltungen des Betriebes teil
4	... sind gesellige Veranstaltungen des Betriebes beliebt

Faktor 13: Geselligkeit (außerhalb des Betriebes)

Item-Nr.	In unserer Gruppe...
92	... treffen wir uns auch nach der Arbeit öfter
58	... werden Ausflüge, Bälle, Festessen gemeinsam organisiert

LEBENS LAUF

Name:	Rita Gisela Berger
Geburtsdatum:	22. Juni 1959
Staatsangehörigkeit:	Deutsch

Ausbildung:

1966-1970	Volksschule in Bamberg
1970-1978	Franz-Ludwig-Gymnasium in Bamberg
1978-1984	Studium der Psychologie an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg
1984	Diplomprüfung in Psychologie (Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie) an der Universität Würzburg
1984-1986	Promotionsstipendium der Max-Planck-Gesellschaft

Berufstätigkeit

1986-1988	Mitarbeit in einem arbeitswissenschaftlichen Projekt zur "Humanisierung des Arbeitslebens" bei der Firma BMW
-----------	--

Seit Februar 1988 bin ich bei der Firma BMW im Bereich Qualitative Personalplanung tätig.

